عمادة الدراسات العليا

السمات الشخصية لمديرى المدارس الخاصة وأثرها فى المناخ التنظيمي في منطقة عمان

إعداد الطالبة

رناد عيسى عواد

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد بطاح

رسالة مقدمة إلـى عمادة الدراسات العليـــا

استكمالا لمتطلبات الحصول علـى درجـة الماجستير

في الإدارة التربوية - قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2006م

الإهـداء

إلى الشموع المضيئة من أهلي واخواتي" راهبات الوردية"،

وإلى كل من شجعني ووقف بجانبي وأخلص لي النصيحة من أجـل طلـب العلـم والمعرفة،

إلى كل مدير يسعى إلى تطوير مؤسسته، ويأمل في تحقيق إدارة تربوية معاصرة،

إليهم جميعا... أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للأدب التربوي والمسيرة العلمية...

رناد عيسى عواد

شكر وتقدير

يسعدني بعد أن انتهيت من إنجاز هذه الرسالة في رحاب جامعة مؤتة العزيزة أن أشكر ا سبحانه وتعالى على توفيقي لإنجازها، وأن أتقدم بالشكر لعطوفة الأستاذ الدكتور أحمد بطاح، الأمين العام لوزارة التربية والتعليم الذي تفضل بالأشراف عليها، وحرص على ظهورها بالصورة المطلوبة وأحاطني برعايته ومنحنى الكثير من وقته وجهده، وكان لتوجيهاته النيرة وآرائه السديدة الأثر البالغ في إنجازها. وفقه ا و أبقاه منارا للعلم وأهله، كما أخص بالشكر أهلي والأخوات" راهبات الوردية " اللواتي وقفن بجانبي في مسيرتي التعليمية وسمحوا لي بمواصلة تعليمي وفقهم ا .

وأخيرا أشكر جميع من أخاص لي النصيحة، وأسدى لي المشورة، أرجو من ا القدير أن يوفقنا لخدمة هذا البلد الطيب تحت مظلة قائد الوطن الملك عبد ا الثاني ملك المملكة الأردنية الهاشمية حماه ا ورعاه.

رناد عيسى عواد

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة ملاحق	و
ملخص باللغة العربي	ز
ملخص باللغة الانجليزية	ح
الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية	**1**
1.1 خلفية الدراسة	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها	10
3.1 هدف الدراسة	11
4.1 تحديد المصطلحات	12
5.1 أهمية الدراسة	13
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**15**
1.2 الإطار النظري	15
1.1.2 مفهوم السمات الشخصية	22
2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي	26
3.1.2 أهمية المناخ التنظيمي	31
4.1.2 المناخ المدرسي	35
5.1.2 انماط المناخ التنظيمي	36
6.1.2 المدراس الخاصة	43
2.2 الدراسات السابقة	45
1.2.2 الدراسات العربية	45

2.2.2 الدراسات الأجنبية 53
3.2.2 تلخيص الدراسات السابق 60
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات 62
1.3 مجتمع الدراسة 62
2.3 عينة الدراسة 62
3.3 ادوات الدراسة 62
4.3 المعالجة الإحصائية 67
الفصل الرابع: عرض النتائج 68
1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول 68
2.4 لنتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 69
3.4 تائج المتعلقة بالسؤال الثالث 70
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات 73
1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤا الأول 73
2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني 74
3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث 75
4.5 النتائج والتوصيات 76
المراجع 78
الملاحق 89

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	معاملات ثبات الإعادة للسمات الشخصية	64
2	معاملات ثبات الإعادة للمناخ التنظيمي	67
3	التكرار والنسبة المئوية لكل نمط من أنماط الشخصية التي يتميـز بهـا مديرو المدارس الخاصة في منطقة عمان	68
4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في عمان.	69
5	معاملات الارتباط بين أنماط الشخصية وأبعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة في عمان.	70
6	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أنماط الشخـصية على السلوك القيادي للمدير.	71
7	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المندرج لتأثير أنماط الشخـصية على العلاقات بين العاملين.	72

الملاحـــق

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
1	مقياس المناخ التنظيمي (هالبين وكروفت)	89
2	مقياس الســـمات الشـخصية (أيـزنك)	95

الملخص

السمات الشخصية لمديرى المدارس الخاصة وأثرها فى المناخ التنظيمي في منطقة عمان

رناد عيسى عواد

هدفت الدراسة التعرف على السمات الشخصية لمديري المدارس الخاصة وأثرها في المناخ التنظيمي في منطقة عمان. وقد استهدفت الدراسة دراسة السمات الشخصية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والبالغ عددهم (21500) معلماً ومعلمة وقد بلغ حجم عينة الدراسة (1799) معلماً ومعلمة موزعين على مختاف المدارس الخاصة في عمان تم اختيارهم عشوائيا.

وقد قامت الدراسة بالاعتماد على مصادر البيانات الأولية من خلال استبانة مكونة من (64) فقرة على مقياس "هالبين وكروفت" للمناخ التنظيمي واستبانة مكونة من (53) فقرة على مقياس "ايزنك" لقياس متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية لبناء الإطار النظري للدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات وذلك لإظهار خصائص عينة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات كان من أهمها كما يلي: تؤثر لسمات الشخصية للمديرين على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة حيث أظهرت نتائج التحليل ذلك، وترى لباحثة ما نسبته(76.4 %)من عينة الدراسة أن سمة الانطواء من السمات المؤثرة لمديري المدارس على المناخ التنظيمي.وترى ما نسبته (23.6%)من عينة الدراسة أن سمة الانبساط من السمات المؤثرة لمديري المدارس على المناخ التنظيمي. وان عناصر الانزواء أكثر مجالات المناخ التنظيمي وجوداً في المدارس الخاصة حيث بلغت النسبة المئوية لسمة الانزواء (68:18%) .

وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة على تأكيد اتباع مديري ومديرات المدارس الخاصة للنمط المفتوح مع العاملين في المؤسسة لما له من تأثير إيجابي في العملية التعليمية.

ABSTRACT

The personal characteristics of the private school principals and their Impact on the organizational climate of the private schools in the region of Amman

Ranad Issa Aziz Awwad

Mu'tah University, 2006

The aim of this study is to identify the personal characteristics of the private schools principals and their impact on the organizational climate of the private schools in Amman. the population of study consisted of (21500) male and female school teachers. The sample was (1799) male and female schools teachers in Amman selected randomly.

The researcher depended on the primary data resources through a questionnaire designed to develop Quantative statistical methods representing arithmetic mean، standard deviation ratios and frequencies have been used to highlight the study characteristic،and theoretical frame work for the study.

- The personal characteristics have school significant impact.
- The salient personal characteristics of school principals has introvert type where as the study sample at a percentage (ratio) 76.4% concurred to that.
- 23.6% of the sample view that extrovert character is influencing qualities of the schools principles of the organizational climate.

the study of recommende:- school principals، should employe the open type with school staff.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تمتاز المنظمات بخصائص تميز كل منظمة عن غيرها، وهذه الخـصائص تسهم في تشكيل الشخصية الجماعية للمنظمة،التي تتعمق بفعل التفاعلات المهنيـة والاجتماعية بين أعضائها، وتؤثر هذه الشخصية في الجو العام للمنظمة إلى درجة أنه يمكن الإحساس بالمناخ السائد فيها بمجرد الدخول إليها.

فعند زيارة أي مؤسسة كانت تربوية أو صناعية أو إدارية، يمكـن سـماع بعض أفراد هذه المؤسسات يقولون : سأغادر هذه المؤسسة لأن المنـاخ فيهـا لا يحتمل، وتسمع البعض الآخر يقول أحب أن اعمل في هذه المؤسـسة لأن المنـاخ فيها رائع وعلاقتي مع زملائي ورؤسائي جيدة هذا ما يساعدني على البقاء فيهـا. إن موضوع المناخ التنظيمي من أهم الموضوعات ضمن جميع مجـالات الادارة والتي من مهامها أن تقوم بدور إشرافي وتنظيمي وتوجيهي على الـسير الحـسن للعملية التربوية وهذا كله لتحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى اليها ومـن بـين الأهداف هي محاولة تهيئة المناخ المدرسي المناسب لأفراد المؤسسة لرفع كفايـة أدائهم وتحسين مردود العملية التعليمية (ستراك، 2004).

وتعود جذور الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى ظهور الاتجاهات الإنسانية فـي الإدارة في العشرينيات والثلاثينيات، ولكن الدراسة المنهجية للمناخ التنظيمـي لـم تبدأ إلا في الستينيات من هـذا القـرن،(Maxwell& Moxnes & Eilertsen,1991 Thomas). ففي ميدان التعليم اعتنى الباحثون في البداية بدراسة المناخ التنظيمـي في المدارس (**Hoyeta1,1996**).

وقد أكد هو يتل(Hoyetal ،1996)الحاجة إلى دراسة المناخ التنظيمي فـي مختلف المراحل إذ أن فلسفة وبنية كل مرحلة تختلف نسبياً عن غيرهـا "لا الإدارة المصممة لقياس المناخ التنظيمي في مدرسة ابتدائية ولا تلك المـصممة للمرحلـة الثانوية مناسبة للاستخدام في المدرسة المتوسطة". ويذكر "هالبين وكرفـت"(كمـا

ورد في حجى، 1998) أن المناخ للمنظمة كالشخصية بالنسبة إلى الفرد وذلـك أن المناخ بالنسبة إلى المنظمة التعليمية يتضمن جو العلاقات الاجتماعيـة والنفـسية والإنسانية للمدارس وبالتالي فان نجاح المناخ التنظيمي يتوقف علـى عـدد مـن العوامل، ويعد المدير الكفء القادرعلى القيام بوظيفته بطريقة فعالة ومجدية محور هذه العوامل. وهناك مقولة معروفة لأحد مشاهير التربية في أميركا مفادها : "أنه لا يمكن أن توجد مدرسة متميزة دون أن يكون على رأسها مدير متميز، كما أنـه لا يمكن أن تكون هناك مدرسة متدنية الأداء بينما يكون مديرها متميزاً". وبمجرد أن يدخل الزائر باب المدرسة إلى داخلها فانة يستطيع أن يستشعر وجود روح مستترة في أجواء المدرسة، وهذه الروح إما أن تكون مستهترة ومنفرة، وإما أن تكون جادة وملهمة، أنها روح المدرسة التي تدب في أرجائهـا دائمـا فتكـسبها خصائـصها (شحاته،2001).

ويعد مدير المدرسة بالاشتراك مع المعلمين مسؤولين عن العمل بها، ذلك أن المدرسة هي الميدان التعليمي التي تتضافر فيه جهود كل فريق.وإذا كانت المدرسة على هذه الأهمية فان الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبع فيها تمثل العامود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود ويمثل ميدان الإدارة المدرسية اهتماما مشتركا لكل العاملين في ميدان التربية والتعليم. فلقـد شـهدت الـسنوات الماضية اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية، فلم تعد المحافظة على النظام والهدوء في مدرسته وفق جدول موضوع، أو العمل على إتقان وتوفيرامكانات تساعد علـى النمو العقلي والبدني والروحي. وهكذا تحولت الإدارة المدرسـية مـن الاهتمـام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بدراسة المجتمع والإسهام في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه (الطويباسى،1980) .

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين،تتطلب من مدير المدرسة جهدا إضافيا، كي يتخذ لإدارة مدرسته مسارات ديمقراطية من خلال التخطيط للأهداف ووضعها أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خـلال المـشاركة والمنافسة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هـذا بهـدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها وكذلك تفويض الـصلاحيات

للعاملين معه في المدرسة ليتشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعبـاء المدرسـة والأشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (الخواجا،2004) .

أما وأيلز كيمبول (WailesCampbell) فقد تحدث عن المدير الإيجابي حـين ذكر على لسان إحدى المدرسات مشاعرها تجاه المدير بقولها " من أول يوم قابلتـه شعرت بالارتياح إليه و أحسست أنه يهتم بي اهتماما حقيقيا لا كمدرسـة فحـسب وإنما كانسانةأيضا،وكان المدرسون جميعا يشعرون أنه بإمكانهم فـي أيـة لحظـة الذهاب الية ليحدثوه في أمر من ليس لدية شئ أخر يفعله، والأمر الذي تشعر أنـت انه أمر هام يشعر هو أيضا بأهميته، لقد كان يهتم بما أقوم به من عمل،كمـا كـان يهتم بإيجاد الوسيلة التي تمكننا نحو الاثنين من المساعدة علـى تحـسين العمـل" (محجوب، 1980).

ولقد احتل ليكرت (Likert) حيزا كبيرا وهاما في الأدب التربـوي المتعلـق بالإشراف وقد وجد نظاما متكاملا قائما على قاعدة بحثية استند إلـى تطورعمـل المجموعات الفعال الملتزم بأهداف المدرسة من خلال نمط متداخل يسمح لها العمل لمجموعات متماسكة تسهم بصورة ديناميه ومؤثرة في مشروع المدرسة، وطـرح مسمى مسامير الربط (Linking- pins)، كمصطلح تنظيمي يعمل فـي اتجـاهين، يربط الأول بتماسك الجماعة / القائد اعتمادا على جماعة اتخاذ القـرار، ويـربط الثاني بانتماء الفرد إلي جماعات عمل تتصف بارتفاع مستوى الفاعلية وحيث يمثل القائد مسمارالربط مع مستوى الأعلى فان عملية الربط هذه تعمل علـى التكامـل العضوي في التنظيم كجماعة واحدة (رسمي، 2003).

يقاس المناخ التنظيمي عادة بما ينقل أو يشاهد من سلوك في نظام اجتماعي ولكي نتعرف إلى المناخ، فإننا نحاول قياس أنواع من العلاقات في المؤسسة كمـا يعبر عنها بسلوك معين ويمكن أن يقوم السلوك لأنه سهل التشخيص والقياس إلـى حد ما ويتكون المناخ أو الجو في المؤسسة من مشاعر الناس التي هي اكثر أهمية للمناخ من السلوك كما أنها عسيرة القياس، فالسلوك مهم في قياس الجو لأنه يرتبط بالمشاعر وأنظمة المشاعر التي تسود الأفراد هي التي تكـون جـو الجماعـة أو المؤسسة التي يخبرونها. ولمدير المدرسة،أكثر من أي شخص آخر، التأثير الكبير

على المناخ الذي يسود المدارس. فالمعلمون يؤدون واجباتهم بشكل فعال في الجـو المنفتح الذي يعبر فيه عن الأفكار والمشاعر بحرية، ويحكم علـى الأفكـار علـى أساس قيمتها وليس على أساس مصدرها. ويعمل جميع أعضاء الهيئـة التعليميـة كوحدة لا كمجموعات وتكتلات صغيرة وتنظيمات منعزلة داخل المؤسسة. وينعكس الاحترام على التصرف المؤسسي المهني، ويكون الإحساس بالحياة سائداً في جوها. بينما يكون عمل المعلمين أقل كفاءة في الجو المغلق الاضطهادي، ليس من السهل تحسين المناخ التنظيمي في المدارس، فذلك يتحقق بقدر ما تتحسن المدرسة كلهـا، بما في ذلك تعلم المواد والمهارات والأساليب والمواقف ونوعيـة وكميـة الكتـب والتجهيزات والمعدات والمباني. إن مناخ المدرسة لا يمكن أن ينفصل عـن سـائر المدرسة. فعملية تحسين المناخ معقدة لأن المدارس تعكس قوة المجتمع وضـعفه، وتحسين جو المدرسة يمس كل ما يتعلق بتعلم الناس وبالطرق والأساليب العلميـة وبطبيعة المجتمع وقيمته. فإذا ما أراد مدير المدرسة أن يحسن طرق نمو الطـلاب في المدرسة وأراد أن يحسن جو التعلم داخل الصف، كما كان عليه أن يأخذ بعـين الاعتبار أولا العلاقة بين سلوكه وعمل الآخرين في المدرسة، فقد لا يرتاح المدير إذا ما سمح المعلمون المهرة بالكثير من الضوضاء والحركة داخل صفوفهم،أو إذا كانوا أشداء تجاه طلبتهم أو كانوا كثيري الشغب على بعضهم بعضا وعندما يحـس الإداري بعدم الرضا عن سلوك الآخرين فان عليه أن يحلـل النظـام الاجتمـاعي بأسره ليثبت مدى تأثيره على المشكلة فربما يكون سلوك الإداري مشجعا للـسلوك الذي لا يرتضيه (خليل،1993).

ويشير مصطلح المناخ المدرسي،إلى إدراك المعلمين لبيئـة العمـل العامـة للمدرسة. وهو يتأثر بالتنظيم الرسمي وغير الرسـمي وشخـصيات المـشاركين والقيادة الإدارية (حجى،1998).

وتعد المدرسة،إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تـسهم مـع غيرهـا مـن المؤسسات في تربية الإنسان، أي مساعدته على النمو في جميع جوانـب شخـصيته الجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو، وفقا لقدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته مع توجيه هذا النمـو وجهـة اجتماعيـة

ولتؤدى المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فأنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يـتم بمقتـضياتها تـشكيل القـوى البشرية، وتنظيمها، وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربويـة المنـشودة. ورغم أن الهيكل الإداري للمدرسة يختلف من مدرسة لأخرى، تبعاً للمرحلة التعليمية وعدد الفصول الدراسية وعدد المعلمين والتلاميذ التابعين لمدرسته، لذا نجده يتطلـع بعمل يغلب عليه طابع التخطيط والتنظيم والتنسيق والأشراف والتقييم وفي ممارسـته لهذه الوظائف يتخذ العديد من القرارات، ويقوم بعدة إجراءات منها : الحديث، الكتابة، القراءة، التوقيع، أجراء المقابلات، وعقد الاجتماعات، وحضور المؤتمرات والندوات وأجراء الدراسات وما إلى ذلك. فهدف المدير يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف، والغايات المنشودة في تربية النشء، حتـى يكونـوا مـواطنين نافعين (العبيدي،2004).

لقد كانت هناك جهود منتظمة، وأولية، بواسطة العلماء في مجـال العلـوم الاجتماعية لمحاولة تحديد سمات وخصائص القادة والمـديرين فـي المؤسـسات والمنظمات العامة وفي المؤسسات التعليمية أيضا.وإذا كان القادة هم القلة والكثرة هم التابعون لهم،فان هذا لا يعني أن القادة لهم سمات وخصائص تجعلهم فـي فئـة خاصة تختلف عن الكثرة من الناس، حتى أن البعض يضن أن القادة أنـاس لهـم سمات خاصة وانهم يتميزون بالشجاعة والعدوانية والحسم والتميزعن الآخـرين. لقد كان التأكيد على سمات القائد في محاولة لتحديد مجموعة من الخصائص العامة التي تتيح للقائد أن يكون قائدا ذا فعالية في جميع المواقف وكانت هذه السمات تبدو وكأنها هامة بصفة عمومية ويجب أن تتوفر في أي قائد ناجح.هذه الـسمات مثـل طول القامة والتألق والانبساطية و الذكاء والثقة بالنفس بدرجة اكبـر مـن غيـر القادة،ومع ذلك فكثير من القادة المشهورين في التاريخ لم تكن لهم كل هذه السمات مجتمعة (عبود، وحامد،وعمار1993).

إن مديري المدارس لا يتبعون نمطا واحدا في إدارتهم لمدارسهم، بـل هـم مختلفون في ذلك لدرجة تميز كلا منهم عن الآخرين فهناك مدير المدرسـة، الـذي يضع في ذهنه صورة معينة لمدرسته ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحقق

هذه الصورة ولا يحيل عنها ويعرف المدرسون في هذا النمط من الإدارة مـواقفهم من مديرهم، فهو يظهر من الود لمن يتفق مع سلوكه ويظهر الجفوة وعدم الرضـا لكل من خالفه في الرأي ولأهمية الدور القيادي التعليمي لمدير المدرسة، فانه يعتبر القدوة والنموذج للعاملين في المدرسة، ولذلك فعليه خلق المناخ المدرسي الـصالح على أساس من الاستقرار النفسي والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عـن الخلافـات والحرص على التعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة وتـشجيع المجـدين مـن المدرسين والإداريين والعمل على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسـة (شـديفات، 2001) .

هناك من يرى أنه لكي تتضح سـمات الإداري النـاجح (بالنـسبة للعمـل المدرسي)، ينبغي أن نضع في اعتبارنا مجموعة من السمات ذات الفعالية الإدارية، والتي ينبغي أن يتصف بها مدير المدرسة، وهناك من يرى ضرورة دراسة السلوك ومن ثم يمكن استنباط السمات التي يجب توافرها في مديري المدرسة وهناك أيضاً من يرى وضع معايير معينة يقيم في ضوئها، عمل المدير وبالتالي يمكن التعـرف على مدى تقدمه أو قصوره وهكذا هناك من يرى التعرف على الـسمات المـدير الناجح من خلال عمل ميداني مقارن كان توجد مجموعة متباينة من الإداريين فـي العمل المدرسي: مجموعة ممتازة، ومجموعة متوسطة، ومجموعة ضـعيفة وعـن طريق الموازنة بين هذه المجموعات (سليمان،1987).

وانطلاقاً مما سبق يؤكد العطيوي أن تتوفر لدى مدير المدرسة كقائد تربوي، سمات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بهـا، فهـو رجل التطوير والتغيير. والقائد هو الذي يمارس دور الموجـه للعمـل الجمـاعي والمستشار الذي يزود بالخبرة كما أنه القائد الإداري الذي ينظم أمـور الجماعـة وبالتالي هو المسؤول عن إثارة دافعيه الجماعة للعمل ورفـع روحهـا المعنويـة والمحافظة على تماسكها ووحدتها ويرتبط نجاح الإدارة بالسمات الإداريـة التـي تتوفر لدى مديرها وهذا ما يعزز الفكرة الإدارية القديمة،التي نادت بـأن القيـادة الإدارية سمة فطرية، وموهبة موروثة تتمتع بهـا الـبعض دون الـبعض الآخـر (العطيوي،2001).

يرى الباحثون أمثال (جـود C.Goode وتـايلور Taylor وبـراون Browen) أن مديري المدارس يجب أن تتوفر لديهم سمات شخصية حتى يؤدوا دورهـم علـى أكمل وجه ومن أبرز هذه السمات:

1- التميز بالفضيلة، والتمتع ببعد أيماني أصيل ومتجذر.
2- القدرة على إقامة علاقات سليمة مع الآخرين، والاستعداد لخدمتهم.
3- الإقناع والاقتناع بالحجة والمنطق لا بالضغط والإكراه.
4- الإخلاص في العمل، حتى يكون قدوة صالحة لغيره.
5- المرونة وحسن التصرف.
6- اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
7- السرعة في حسم الأمور والبت فيها.
8- عدم التردد وبخاصة فيما يتعلق بهيبة الإدارة وحسن سير العمل.
9- التمتع بالثقافة الواسعة.
10- العدل.
11- التمكن على الأقل من مادة واحدة من المواد الدراسية.
12- سعة الاطلاع مبتكراً ذكياً والتصرف بسرعة لإيجـاد الحلـول المناسـبة الطارئة (كنعان،1980).

يرى الخباز أن العمل بالإدارة المدرسية له طبيعته الخاصة ومتطلباته الفريدة فإنه من الضروري أن تتوافر في رجل الإدارة مجموعة من السمات منها حـسب الأهمية:

أ. **الاتزان الانفعـالي**: تظهر أهمية الاتزان الانفعالي في أنه يجعل المدير يستجيب للمثيرات المختلفة في روية واتزان، وبذلك تكون القرارات التي تصدر عنه أكثر اعتدالا وموضوعية، وبعيداً عن التأثير بالمسائل الذاتية، وهـذا بعكـس القائد حاد الطبع الذي يميل قراراته إلى السطحية والابتعاد عن الموضوعية.

ب. **السلامة النفسية:** والمقصود بالسلامة النفسية هو أن تتوفر لدى المدير قـدر كافٍ من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية حتى يساعد فـي

تنمية علاقات عمل هادئة مع مرؤسيهم، وعلى أن تكـون القـرارات التـي تصدر عنهم أكثر اتزاناً ونضجاً.

ج. **الذكاء** : هو عامل هام وضروري في كافة المواقف لأنه يعين المـدير علـى تحديد أهدافه ويساعده على حسن تقديره للمواقف وعلـى إدراك العناصـر المتداخلة فيها، وهذه أمور جوهرية بالنسبة للمؤسـسات التعليميـة بوجـه خاص، ولذا يجب أن يتوافر في رجل الإدارة قدر من الـذكاء الاجتمـاعي والوظيفي للقيام بأداء مهام منصبة على الوجه الأكمل.

د. **المهارات في التعامل مع الغير**: وهى ما تعرف بديناميات الجماعة وتعد هـذه السمة من أهم السمات والتي تتوافر في المدير، وذلك لأن هـذه المؤسـسات بحكم طبيعتها قد تخصصت في التعامل مع عملاء من نوع خاص (الطلاب) متعدد الاتجاهات والأهداف، ومن ثم فإن لم يكن رجـال الإدارة المدرسـية تتوافر فيهم مهارة التعامل مع الغير، فإننا لا نستطيع أن نتوقع نجاح المدارس في تحقيق أهدافها وغاياتها(الخباز ،2002).

ويري الجبوري، إن هناك انطباعين مهمين عن هذه الشخـصية وتأثيرهـا، الانطباع الأول ظاهري، يمكن إدراكه بالمشاهدة الأولى، والانطباع الثـاني،الأكثر يعرف بالمعايشة اليومية على المدى الأطول.

الأول: المظهر الخارجي، الهندام، الملامح، الحركـة، الـصوت وحـسن اللقـاء والابتسامة.

الثاني: المجال الداخلي الحيوي للتأثير،النـشاط النفـسي المـسؤول عـن القـوة الجاذبة،منهم من يعطى هذا العامل الثاني الأهمية المطلقة،مهما كان شكل الإنـسان ومظهرة إذ يبنون ذلك على أمثلة شخصيات نجحت ولم يكن في مظهرها ما يلفـت الانتباه وانهم وصلوا الذروة وجذبوا إليهم آلاف النـاس بقـوة وسـحر تـأثيرهم السيكولوجي الشخصي وليس بشكلهم أو وسامتهم وهذا ونحـاول تعـداد عناصـر التأثير التي تتطلبها شخصية المدير ليكون مديرا ناجحا مع التأكيد بان كـل مـدير يستطيع أن هو بذل جهدا واعيا وإراديا أن يكون نشيط النفس،نشيط الجاذبية بغض النظر عن المكان والزمان وعن مكانته الاجتماعية (الجبوري،2000).

هناك ضرورة لتوافر بعض السمات الجسدية في المـدير، كـالقوة البدنيـة والقوة العصبية، فالسلامة الجسدية تعنى امتلاك المدير صحة جيدة وبالتالي القيـام بواجبة على الوجه الأكمل، ويكون قادراً على أخذ زمـام المبـادرة فـي قيـادة مرؤوسيه. ومن أهم العوامل المؤثرة في السلامة الجسدية وتعمل على إضـعافها، المرض، والإجهاد، والروتين الممل، والاستخدام الخاطئ لتلـك الـسمات ولهـذه الأسباب كانت الراحة والإنجازات المختلفة ودقة التنظيم الإداري من أهم العوامل التي تحافظ على سلامة السمات الجسدية (العوائد ،2005) .

إن للسمات الشخصية أثراً دالا على نجاح المدير في مهام وظيفته وإن أكثر السمات الشخصية تأثيراً في نجاح المـديرهي الاتـزان العـاطفي والاجتمـاعي (العطيوي،2001).

فمدير المدرسة أولا وقبل كل شي هو المسؤول عن قيادة المدرسـة ورسـم سياستها وحسن أدائها، وهو الرأس المدبر والمنظم فيهـا، فـان صـلح صـلحت المدرسة واستقام أمرها، وهذا التعبير الشرطي" إن " يـدلّ علـى أن المـسؤولية الرسمية في إدارة المدرسة، أو الصفة الوظيفية للمدير ليست بذاتها عامل نجاحه أو فشله، بل العامل في ذلك كله هو شخصيته ومواقفه ومنطلقاته العملية وتوجهاتـه في تسييرالأمور مع زملائه والعاملين معه وطلبته وأولياء أمورهم. فهو الجـسر الواصل بين المدرسة ومجتمع البيئة التي أنشئت فيها، بالإضـافة إلـى الأجهـزة الإدارية التعليمية ذات العلاقة سواء أكانت مركزية أم محلية فكفاية المدير التعليمية ومهاراته المهنية وقدراته على القيام بمهامه ورغبته واستعداده للنهـوض بعملـه والانتظام به إضافة إلى ما يبثه من روح التعاون والترابط بين صـفوف موظفيـه وترسيخ العمل المشترك في مضمار أداء واجباتهم جميع ذلك يـدل علـى هويـة إدارية متميزة ذات اتجاهات إيجابية فعالة (البرادعي، 1998).

وفي مجال التركيز على أهمية دور مدير المدرسة، فان هناك محاولات دائبة ومستمرة من اجل إعادة النظر في ماهية هذا الدور، وكذلك إعادة تقييمه وصياغة وتحديد وتعريف كل ما هو متعلق بالقيادة التربوية داخل المدرسة والتـي تتمثـل بشكل أساسي في المدير من أجل هذا نجد أن هناك كثيرا من الدراسات التربويـة

والأبحاث وكذلك العديد من الدراسات الميدانية التي تعتمد على التغذية الراجعـة، والمردود العملي من الزيارات الميدانية للمدارس واسـتطلاعات الـرأي وأيـضا الخبرات العملية المتراكمة لدى العاملين في حقل التعليم كل ذلك بهدف أحداث أي تغيير مطلوب في الميدان مما يؤدى إلى التحديث والتطوير والإصلاح على أمـل رفع القيادة التربوية داخل المدارس وبالتالي تطوير العمـل التربـوي والارتقـاء بالعملية التعليمية. وأن السبيل الأمثل لخلق مناخ تعليمـي يحفـز الهمـم داخـل المدرسة، هو أن يستخدم المدير كل ما أوتى من حنكة قياديـة كـي ينقـل إلـى المدرسين والطلاب الشعور بأهمية تعليماته، وما ومدى ما لها مـن إيجابيـة فـي تحسين وتطوير العمل وان يولد في نفوس كل أعضاء هيئة التـدريس الإحـساس بأنهم مساهمون وشركاء أصليين في السعي الجاد مـن أجـل تحقيـق طموحـات المدرسة وتطلعاتها وبالتالي فإن كل مهتم لن يـدخر جهـدا لكـي تتحقـق هـذه الطموحات، ويصبح هناك التزام جماعي بذلك (شحاتة،2001).

يحتاج طرح موضوع مدير المدرسة والتحديات المعاصرة، إلـى التوقـف عنـد تاريخ المدارس الأردنية عبر التاريخ الماضي والحاضر لنقف ومن ثم لتحليل واقع مد يرى المدارس الأردنية وطرق الارتقاء بهذا الواقع في مدارسنا التربوية، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من وجود مدارسنا في ضوء التطورات والقفزات التربوية الحديثة للمدارس الجديدة ، ولا بد أن نتعرف على حقيقة جديدة التي تواجه المدارس هي "أن عليها أن تتحسن" وليس كل تغيير يعنى تحسينا ولكن كل تحسين يؤدى إلى تغيير، من هو المدير الذي أمامنا،وماذا نريد منه؟ ما هو المطلـوب تربويـا مـن المدير؟ من هو المدير الذي نريد ؟مشارك،مفوض للسلطة، مبادر، ،يضع رؤيـة، وسياسة عامة، ذو مؤهلات تربوية (أدرا كية وفنية وموهبية، بحاجة إلـى مـدير القرن المعاصر والتربية الحديثة يكون في المدرسة قائدا يقود فريق عمل ولا يدير مجموعة من اللوائح والرموز، مدير يكون قائدا مقداما ومبادرا ومحاورا ومشاركا ومناقشا ويشارك الآخرين أراءهم ورؤاهم وأحاسيسهم ومخاوفهم وآمالهم وقـيمهم واتجاهاتهم وطموحاتهم بحاجة إلى مدير يكون قائدا يبحث في المعـاني والأفكـار ويفتح عقله وقلبه لكل أمر جديد، بحاجة إلى مدير يفكر إلكترونيا ولا يخاف ثـورة

المعلومات وإنما يقترب منها ويلتمسها منهاج عمل وحياة، بحاجة إلى مدير يتفاعل ويتفاعل: يتفاعل مع البيئة وأحداثها، ويؤثر فيها ويكتشف بـدائل جديـدة للعمـل. ويتفاعل بالمستقبل ويكون له رؤية ثاقبة للأمل الذي يزين الحياة. بحاجة إلى مـدير يكون ديمقراطيا مشاركا يحيط نفسه بمعلمين يعملون معه ولا يعملـون لديـه ولا يخاف من مناقشاتهم بل يشركهم معه في تقرير الأمور ورسـم سياسـة المدرسـة وتنفيذها بعدل ومساواة فيهيئ بذلك جوا اجتماعيا وإنسانيا رائعا (الطوال،2003).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

أن الدور الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم من حيث التركيز على مـستوى تنمية و فاعلية المديرين أصبح ظاهراً للعيان بفضل الجهود التي تبذلها الحكومة فـي هذا المجال وتعتقد الباحثة أن على المؤسسات الخاصة أن تهتم بالمنـاخ التنظيمـي ودراسته والتأكيد على أهمية العنصر البشرى في تلك المؤسسات، فـالفرد العامـل يعزز ليس فقط بالأجر الشهري أو ما يسمى بالتعويض المادي بل يجب أن يتعـدى ذلك ليشمل ما يمكن أن نسميه بالتعويض المعنوي أي تعزيز العلاقات الإيجابية بـين العاملين ومنحهم الصلاحيات المناسبة والسماح لهم بالمشاركة في اتخـاذ القـرارات إضافة إلى الاهتمام بالعناصر التنظيمية الأخرى.

ويعد المناخ التنظيمي، من الموضوعات المهمة والحديثة فـي ميـدان الإدارة التربوية، ونظراً للدراسات التي أجريت حوله، إضافة إلى زيادة شعور كثيـر مـن المعلمين بوجود حواجز بينهم وبين مديريهم الذين يسلكون معهم سـلوكات تـسلطية بعيدة كل البعد عن روح القانون الذي يطبقونه مما جعل منهم مديرين غير عصريين وغير قادرين على مجاراة الظروف المتغيرة إضافة إلـى عـدم تلبيـتهم لحاجـات المعلّمين الاجتماعية الذين باتوا يشعرون نتيجة لتلـك الممارسـات بعـدم الانتمـاء للمدرسة.

ومن هنا ونظراً لكل مما سبق، حاولت الباحثة الخوض في هـذه الدراسـة، إيماناً منها بأهمية دور المدير في المدرسة فهو العامود الفقري في المدرسة بخاصة في ظل تطورات الحياة العلمية والعملية التي استدعت ضرورة مراجعـة أسـلوب

المديرين والكشف عن السمات الشخصية التي تتمتع بها إدارة المـدارس الخاصـة ترتبط احيانا بضعف العلاقات التنظيمية السائدة بين المدير والعاملين في المدرسـة والتي تؤدي بدورها إلى ضعف نشاطهم التربوي والعلمي وهذا ينعكس بالـضرورة على أداء الطلبة وعلى توجه المعلمين للعمل في مدارسهم، الأمر الذي يتطلب أجراء مثل هذه الدراسة لمعرفة المناخ التنظيمي السائد في مدارسنا وتـشخيص الجوانـب والعوامل التي تقف مانعاً دون تحقيق المدرسة أهدافها التربوية.

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما السمات الشخصية التي يتميز بها مديرو المدارس الخاصة في منطقة عمـان من وجهه نظر المعلمين والمعلمات ؟

2- ما انماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في منطقة عمان؟

3- ما علاقة تأثير السمات الشخصية ببعديها (انبـساط – انطـواء) و(اتـزان – انفعال) على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة في منطقة عمان ؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز السمات الشخصية لمديري المدارس الخاصـة في منطقة عمان وبيان تأثيرها في المناخ التنظيمي واختلاف الشخـصيات القياديـة واختلاف العوامل التي قد تؤثر في المناخ التنظيمي مثـل: البيئـة الاجتماعيـة و الاقتصاديةو الثقافيةوالسياسية، وما إلى ذلك.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لتبين بعض الجوانـب من السمات الشخصية لمدير المدرسة، وتدرس درجة تأثير سمات المدير في المناخ التنظيمي. وأيضا تسعى هذه الدراسة، إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- استقصاء السمات الشخصية لمديري المدارس الخاصة في منطقة عمان.
2- التعرف على أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في منطقة عمان.
3- استكشاف مستوى تأثير السمات الشخصية على المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في منطقة عمان.

4.1 تحديد المصطلحات

1- السمات الشخصية:

" هي الصفات المزاجية التي يتميز بها أفراد الدراسة كما تعكسها درجة كـل فرد على مقياس أيزنك للشخصية ". (انبساط - انطواء) (اتزان - انفعال) ويتحـدد هذان البعدان نتيجة للعوامل الوراثية (الكفاوين،2003).

ويرى أيزنك(Eysenck، 1975) أن الشخصية: هي المجموع الكلى لأنمـاط السلوك العقلية أو الكامنة لدى الفرد، وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أهميـة بعد الانبساط – الانطواء (**Extraversion –Introversion**) وبعد الاتزان– الانفعال (table –Unstable) باعتبارهما أهم بعدين من أبعاد الشخصية ومكوناتها حيث يمكن اعتمادهما لوصف الشخصية وتحليلها ويتحدد هذان البعدان نتيجة العوامل الوراثية. وبشكل عام فإن سمات الشخصية من العوامل الهامة في الظاهرة الإبداعية فـسمات الشخصية تحدد المناخ النفسي للفرد والتي تيسر له أو تعيق المناخ التنظيمـي هـذا وتعتبر الشخصية أساسا منهجيا لعلم النفس لا سيما وان دراسة الظواهر النفسية تتم من خلالها.واعتمدت الباحثة على مقياس ايزنك كما ورد فى (كفاوين، 2003).

2- مدير المدرسة:

" هو الفرد الذي تعيـنه وزارة التربية والتعليم، ويحمل مؤهلا جامعياً كحد أدنـى، ويمتلك الخبرة والمهارات اللازمة للقيام بالواجبات الموكلة إليه " (نشوان،2004).

3- المناخ التنظيمي:

"مجموعة من الخصائص التي تميز أساسا بيئة العمل الداخلية للمنظمة بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين منظمة وغيرها من المنظمات وإن هـذه الخـصائص تتّسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الاستمرار النسبي بحيث تعبر في جانب منها عن قيم المنظمة أو جزء من ثقافتها ويصبح المناخ التنظيمي تعبيراً عن خـصائص المنظمة كما تم إدراكها من جانب العاملين فيها" (الشربينى،1987).

اما التعريف الاجرائى للمناخ التنظيمى فهو :"مجموعة العلاقات التى تـسود بين الادارة المدرسيةالممثلة بالمدير والهيئة التدريسية الممثلة بالمعلمين فى المدارس الخاصة لمنطقة عمان".

وسوف يتـم تصنيف أنماط المنـاخ التنظيمـي حسـب مقيـاس هـالبين وكروفت(Halpin &Croft) كما ورد في(الحديدي،2003) الـذي سـوف تعتمـده الباحثة فقد وجد أن هناك ستة أنماط من المناخ تسود المؤسسات التربوية والتي قام بدراستها وهى المناخ المفتوح والاستقلالي والمألوف والمنضبط والأبوي والمغلق.

5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في دور الإدارة التربوية والإدارة المدرسـية فـي تكوين مناخ تنظيمي جيد يساعد أفراد المؤسسة التربوية على القيام بواجباتهم علـى أحسن وجه لتحقيق الأهداف التربوية للمدارس الخاصة. إن سـر نجـاح العمليـة التربوية في المؤسسات التربوية يعتمد على متغيرات عدة منها طبيعة العمل داخـل المدرسة ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين و تقوم هـذه المتغيـرات بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية (احمد،1998).لقد لخّصت الباحثة أهمية الدراسة بسؤالين:-

1- كيف ستفيد نتائج الدراسة الميدانية التربوية عملياً؟
2- كيف ستفيد نتائج الدراسة الميدان البحثي من خلال نتائجها وتوصياتها؟

إن السرعة في تحقيق الأهداف التربوية يتطلب منا تنظيم العمـل المدرسـي وتهيئة المناخ الملائم لإقامة علاقات إنسانية ورفع الروح المعنوية لجميع أعـضاء هيئة الإدارة المدرسية وذلك لتكوين الشعور بالانتماء للمجتمع المدرسـي وزيـادة الحماس للعمل الجاد والصادق مع العلم بان المدرسة ليست غاية في حد ذاتها بـل وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وبناء على ذلك يجب توفر بعض الشروط الإجرائية التي من الواجب أن تقوم بها الإدارة في المدارس الخاصة:

أ- تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على الإحساس بالفخر بانتسابه لهذه المؤسسة.
ب- إشراك مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية في كل قرار.
ج-تمكين مدير المدرسة أعضاء الهيئة التدريسية من إبداء آرائهم بحرية تامة.

تخدم هذه الدراسة " التربية والتعليم" بما يمكن أن تقدمه من معلومات عـن السمات الشخصية للمدير، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي للإفادة منهـا فـي البـرامج

التدريبية لهؤلاء المديرين وأصحاب الإدارة المدرسية لا يمكنهم العمل في المدرسة دون أن يكون لديهم إطلاع وإلمام واسع بنظريات الإدارة بـصفة عامـة والإدارة المدرسية بصفة خاصة ومعرفة أصحاب الإدارة للفلسفة التربوية تساعدهم في توجيه سلوكهم وعلاقاتهم واتجاهاتهم الفكرية والاجتماعية وكذلك فهم الذين يتعاملون معهم من المدرسين أو الطلبة أو العاملين حتى يسود بينهم جـو ملائـم مـن العلاقـات الإنسانية السليمة. كما وتسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقـع الـسمات الرئيـسة للإداري بخاصة إذا علمنا بان مدير المدرسة ينطلق من ممارساته من خـلال رؤى تربوية علمية مبنية على دراسات وبحوث وتجارب سابقة، ولا يكفي بأن يكون مدير المدرسة مقلداً وحرفياً في فهمة للفكر التربوي السابق، بل عليه أن يضيف شيئاً من ذاته، خاصة وان كل إنسان في هذا الكون فريد ومختلف بعض الشيء عن الآخرين وهنا ينمو الإبداع الفكري (الخواجا، 2004).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

منذ اقدم العصور ادركت الدول والحكومات دورها التربوي، وعملت جـادة ولا تزال تعمل على فتح المدارس متوخية خدمة الأوطان من خلال الرقي بالمواطن وتربيته على أسس ثقافية،وروحية واخلاقية، ومومنة له تربية متكاملة تعطيه رؤية حقيقية للإنسان والتاريخ، ينيرها بالإيمان، فيعيش ناشطا ومواطنا مـسؤولا يتميـز بالقدوة الحسنة،والحياة الروحية العميقة.

ولقد كانت الإدارة في الماضي وإلى عهد قريب عملية تتسم بالبساطة وعـدم التعقيد نظراً لبساطة المؤسسات ومحدودية وظائفها، وكانت تعتمد على الخـصائص والسمات الشخصية للقائد أو المدير وقد بدأت الإدارة تتطور بتطور وتقـدم العلـم والمعرفة ونتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم الحديث منـذ قيام الثورة الصناعية، أخذت المؤسسات تتعقد فزادت الحاجة إلى وجود قيادة فاعلة تضمن حسن سير المؤسسة، وتعمل على تحسين أداء العاملين ورفع الإنتاج فبـدأت الدراسات والنظريات الإدارية المختلفة بوصف وتحديـد سـمات سـلوك الإداري الضروري لرفع إنتاجية المؤسسة، وضمان كفايتها وفاعليتها (الشقصي،1999).

كما أن لسمات المدير الشخصية أثراً في سلوكه القيادي، فالشخصية تتكـون من مجموعة من السمات الجسمية والعقلية والمزاجية والاجتماعية والتي تختلف من فرد لآخر، ويمكن عن طريق دراسة هذه السمات التنبؤ بالميل للعمـل أو الـسلوك بشكل معين، فالشخصية بالتالي ليست السلوك الظاهري للفرد لكنها استعداد للسلوك في المواقف المختلفة،وهذا الاستعداد يتكون مما يسمى بالعادات والسمات والـدوافع وما اليها.فسلوك الفرد في الموقف المعين ما هو إلا تفاعل مجموعة السمات التـي تتميز بها شخصية الفرد، وعلى ذلك فان تحليل السلوك الإنساني يتطلـب التعـرف على مجموعة السمات التي تميز شخصية الفرد مما يساعد على التنبؤ بسلوكه فـي المواقف المختلفة وبالتالي إمكانية التحكم به (الغمري،1981).

أن المؤسسة مجتمع مركب متطور دائم الحركة والتغيير، فلا يوجد مناخ تنظيمي يلائم جميع المؤسسات وجميع البيئات، والمؤسسة التربوية باعتبارها من أهم مؤسسات المجتمع ممثلة بالمدرسة، لها مناخها التنظيمي ومجموعة من الخصائص الداخلية التي تميزها عن غيرها.وهو نتاج نهائي من العاملين في المدرسة :وهم الطلبة، والمعلمون، والإداريون حيث يعملون على أحداث توازن بين أبعاد النظام الاجتماعي، فمعظم النظريات الإدارية ابتداء من الإدارة العلمية وإسهامات تايلور ومرورا بالبيروقراطية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، تتفق جميع هذه النظريات على ضرورة إيجاد بيئة إيجابية تمكن أي منظمة من البقاء، والاستمرار والتطور، فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية بان الجو المادي للعمل ليس كل شئ،فالمنظمة باعتبارها أهم المؤسسات في المجتمع لا بد من تمتع مناخها بالصحة والانفتاح، وللتعرف على المناخ التنظيمي في المدرسة لا بد من استخدام طرق ومقاييس معينة تعمل على إعطاء صورة معينة عن المناخ المدرسي (الحديدى،2003).

وتأتي فاعلية المديرين لتؤشر على الحالة التي يكون عندها المدير على درجة من النشاط المتميز الذي يمكنه من تحقيق الأهداف المرسومة وليس من السهل على المدير الوصول إلى هذه الحالة والتي تشكل حصيلة لسمات المدير ومهاراته ومعارفه التي يوظفها في موقف معين بكل ما يمليه هذا الموقف من متطلبات رغم انَ الفاعلية حالة ليست بالدائمة فهي حالة متعددة الجوانب والأبعاد وتتأثر بالعوامل النفسية الداخلية للمدير وبعوامل التنشئة الاجتماعية والعوامل الخارجية التي تحيط بالموقف الذي يكون فيه. (التويجر، 2003).

ويركز برنامج " تطوير الإدارة المدرسية " على أهمية تنمية مدير المدرسة وتطوير دوره من مدير تنفيذي إلى قائد تربوي مسؤول عن قيادة التغيير في مدرسته، وتحقيق النمو المهني للعاملين معه والاستخدام الفعال للمناهج ولمصادر التعلم، وبناء روابط متينة بين المدرسة ومجتمعها المحلى. ويأتي هذا التوجه منسجما مع ابرز الاتجاهات العالمية لعقد التسعينات التي تؤكد على قيادة التغيير باعتبارها

النمط القيادي الضروري لتحقيق التعايش الفاعل لمدارسنا في القرن الحادي والعشرين، والاستجابة بشكل افضل لمتطلباته (Leithwood,1993).

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من كونها جزءاً مهماً من الإدارة التربوية، حيث تمثل مجموعة من المهارات والخبرات والمعارف في القيادة والعلاقات الإنسانية لتهيئة مناخات تنظيمية تساعد على إنجاز وتنظيم العمل الجماعي، ومن المعايير الأساسية التي تدل على نجاح الإدارة المدرسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وإنجاز الأعمال وتنفيذها، فضلا عن بناء علاقات إنسانية مثمرة بين المدير والمدرسين وجميع العاملين في المدرسة (سمعان،1985).

وقد اثبت أن نجاح اي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية الإدارة التي تقوده وعلى هذا الأساس فان الإدارة المدرسية الناجحة تتمتع بقيادة موفقة في الإدارة المدرسية وان الإداري الناجح في مدرسته هو الذي ينقلها من حالة الركود إلى حالة الفعالية والتجديد المستمرين (الداهرى،1986).

لقد اتجه الأردن منذ إنشائه ككيان سياسي في العشرينيات من هذا القرن إلى الاعتناء بالتعليم وايلائه الأهمية التي يستحقها، وقد حقق نتيجة لذلك قفزات كبيرة جديرة بالتسجيل، ويكفي للتدليل على ذلك ملاحظة مدى انتشار المدارس في المدن والقرى والبوادي، والإقبال الهائل على التعليم إلى درجة أن ثلث الشعب الأردني تقريبا يجلس الآن على مقاعد الدراسة. غير أن الأردن بالنظر إلى الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، بالنظر إلى متطلبات تنميته المتجددة، اخذ يتجه إلى تحديث نظامه التعليمي بكل ما تنطوي عليه من تفعيل لمؤسساته التعليمية وبخاصة المدرسة، ومن تأهيل لكوادره التعليمية والإدارية، ومن تطوير لمناهجه وكتبه الدراسية. ولقد كان المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي الذي انعقد في عمان(1987) هو المعلم الرئيس على هذا الطريق، حيث تمخض المؤتمر عن خطة للتطوير التربوي اشتملت على تصور متكامل لرفع سوية النظام التعليمي في الأردن والارتقاء بكفايته الداخلية والخارجية. وإدراكاً من هذا المؤتمر الوطني الأول لأهمية دور مدير المدرسة وحيويته في تفعيل المدرسة كوحدة تطوير أساسية أوصى بما يلي:(وزارة التربية والتعليم،1988)

1- العمل على بلورة مفهوم القيادة التربوية وإعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء مبادئ القيادة التربوية واتجاهاتها وأدوارها، لتمكّنهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل افضل.

2- تحديد مسؤوليات مدير المدرسة وواجباته، وإعطائه مزيداً من الصلاحيات.

ويشار إلى أهمية السلوك القيادي لمدير المدرسة والمهمات التي توكل إليه، في معظم البحوث والدراسات المتعلقة بفاعلية المدرسة إن لم يكن فيها جميعها. فالصفات القيادية والمهنية لمدير المدرسة ومسؤولياته نحو إرشاد المعلمين ونموهم المهنى. ونحو تعلم التلاميذ والبيئة المؤثرة في عملية التعليم والتعلم، جميع هذه المسؤوليات وغيرها، تجعل المربين والباحثين ينظرون إلى مدير المدرسة على انه ذو شخصية قيادية هامة ومؤثرة. لذا يجب الاهتمام بالمدير وبطريقة اختياره وتأهيله باعتباره مدخلا تربوياً يؤثر تأثيراً حاسماً في المخرجات التي تحققها المدرسة (بطاح،السعود،1997).

ويؤكد مأكول(McCall ,1994) المشار اليه في الخطيب(1994) على انه إذا ما أريد للمدرسة أن تتغير فذلك مرهون بان يكون مدير المدرسة قائداً حقيقياً ومسؤولا عن تطوير وتجديد العملية التربوية. ويعتبر مدير المدرسة بصفة عامة أهم عناصر الإدارة ويمكن تصور أهمية دور مدير المدرسة بالنظر إليه من أكثر من منظور. فإذا نظرنا إلى هيكل الإدارة في المدرسة على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة فان مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري المتدرج في السلطة من أعلى إلى اسفل. وإذا نظرنا إلى الإدارة المدرسية على انه دائرة لها محيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل أجزاء هذه الدائرة من محورها إلى محيطها بالنظر إلى الإدارة المدرسية باعتبارها مجتمعاُ إنسانياُ له قيادة فان مدير المدرسة هو أحد هذه الأركان و أهمها وتعتبر هذه الأركان ناقصة بدونه وعند النظر إلى الإدارة على أنها عمليات إدارية تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم فإن مدير المدرسة هو البادئ لهذه العمليات ومحركها. (عبود ،عبد الغني وعمار وحامد، 1993).

ومن الأسباب الشخصية لعدم تلاؤم المرؤوس مع رئيسه تعود لأسباب تتصل بصفات الرؤساء وتشمل هذه الصفات القدوة السيئة للرئيس حيث يـستغل الـرئيس وظيفته ومنصبه لأغراضه الشخصية ومصالحه الذاتية، كمـا أن نظـرة الـرئيس لمرؤوسية نظرة مادية بحتة، دون أن يكون للعلاقات الإنسانية أي اعتبـار، حيـث ينظر للمرؤوسين من خلال الأجر الذي يتقاضاه أو الإنتاج الذي ينتجه، ومن جهـة ثانية قد يسعى الرئيس نحو تنفيذ بعض ملامح العلاقات الإنسانية، ولكن المـرؤوس يعرف من خلال تعامله أن قصد رئيسه من ذلك العلو والشهرة لـيس إلا، وأيـضاً نظرة الرئيس لمرؤوسيه نظرة متفاوتة دون أن يكون للمساواة في التعامل أي اعتبار وأخيراً اتصاف الرئيس بسمات غير مستحبة كتعمد إهانة وتحقير الآخرين وإلحـاق الأذى بهم أو استعمال الشدة والعنف والظلم واستعمال لغة الأمر بـشكل مـستمر. وبالمقابل فإن المدير الناجح هو مدير ديمقراطي الذي تنطبع تـصرفاته بالعقلانيـة والاتزان ويعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية لمرؤوسيه ورفع معنوياتهم والعمل على تحقيق الوحدة والتماسك وانتزاع الخلاف بين مرءوسيه (جبر،1983).

ويعد القياس الدقيق لسمات الشخصية من الأمور الصعبة إذ لا توجد هنـاك وسيلة لاختراق مشاعر الفرد وأعماقه لتظهر آماله وآلامـه وعواطفـه. والـسمة بالمعنى العام هي الصفة التي يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وأخر. ويعتقـد بعض علماء النفس إن أفضل طريقة لفهم شخصية الفرد هي دراسة تنظيم الـسمات الموجودة فيه. إذ أن لكل فرد سمات شخصية ثابتة يمكن أن تلاحظ فيه، كما يمكـن - على أساسها أيضا - أن نفرقّ بين شخص آخر وأن نميز بين الأشخاص. ومـن ناحية أخرى يعتقد علماء النفس أن ثمة خصائص، أو مميزات ثابتـة وباقيـة فـي مختلف المواقف وذلك بسبب مكونات شخصية الفرد.لذا فهـم يـستخدمون الـسمة كوحدة طبيعية لوصف الشخصية. وفي هذا يقول البورت: المشار الية في ديرانـي" أنه برغم ما قد يوجد من تشابهات في تركيب السمة لدى الفرد مختلفين فان الطريقة التي تعمل بها أي سمة بالذات لدى شخص معين تكون لها دائما خـصائص فريـدة تميزها عن جميع السمات المتشابهة لدى الأشخاص الآخرين " كما أكـد فكـرة أن السمات هي خصائص متكاملة للشخص وليست مجرد جزء من خيال الملاحـظ أي

أنها تشير إلى خصائص نفسية وعصبية واقعية تحدد كيفية سلوك الفرد (ديراني، 1993).

إن العملية التربوية عملية معقدة تعتمد في نجاحها على شخصية المدير وقيادتها وتأثيرها على المناخ التنظيمي، وقائد هذه العملية هو المدير وهو المحرك الأول للتفاعل والرأس المدبر. فأفضل الكتب والتجهيزات على أهميتها قد لا تحقق أهدافها ما لم يكن المدير جيداً ومتميزاً، ذا سمات وخبرات عالية يترجمها إلى خبرات تعليمية لتهيئة المناخ التنظيمي، ولإضفاء جو ملائم على العاملين. فإذا أردنا من المدير استخدام أسلوبه لأداء رسالته كما تتطلبها منهم الإدارة العليا المفوض من قبلها فلا بد أن نهتم بالمناخ الداخلي للمؤسسة. وقد أجريت دراسات حول قياس المناخ التنظيمي ودلّت على أن هنالك اختلافات في مناخ المدارس، فمنها المنفتح ومنها المغلق ومنها ما يمكن أن يصنّف بأنه مغلق رغم أنه أبعد ما يكون عن الانفتاح. وهكذا نجد أنه على الرغم من سلامة مناخ الكثير من المدارس إلا أنه غير سليم في كثير منها كذلك المتسربين أو المطرودين من المدارس، والملل العام الذي يحس به الكثير من الطلاب و كون الكثيرين يستطيعون أن يذكروا سوى معلم واحد جيد واجهوه في خبرتهم المدرسية، و مشاكل الانضباط وإلحاق الأضرار والتشوهات بمباني المدرسة، واستخدام الدرجات وضغط الآباء على أبنائهم ليدرسوا، والسخرية والتحقير في معاملة الطلاب غالباً الوجدان أو الانفعال والنزوع أو الإرادة وتركيب الجسم وتحدد طريقة الفرد في الاستجابة والتوافق مع البيئة" جميعها أدلة على أن جو التعليم في المدارس بحاجة إلى تحسين كبير (عبد الخالق، 1987).

هناك عدد من النظريات الشخصية لكل منها ملامحها المميزة ولكل منها جوانبه ومواقفه التي تحظى بالإعجاب أو القبول. ومعظم منظري الشخصية نظروا إلى الإنسان على انه مخلوق قصدي هادف وقد بدأت الدراسات الأولى المتعلقة ببنية الشخصية تدور حول محاولات تحديد خصال أو سمات دائمة تصف سلوك فرد ما، من هذه الخصال الشائعة مثلا : خجول، عدواني، كسول، طموح،جبان وما إلى ذلك.ثم تحولت الدراسات إلى محاولة لربط مجموعة من الخصال مع بعضها البعض

فـي تصنيف معيـن لتكون طرازا أو نمطا. وقـد اشتهر فـي هـذا المجـال أيزنك(Eysenck) الذي يرى أن هناك عدة جوانب هامة من الشخصية يمكن فهمها من خلال ربطها أو جمعها في بعدين:

متوازن- غير متوازن- وقد يعبر عنهما أحيانا على أسـاس طبيعـي Normal – عصابي Neurotic

انطوائي ويمكن أن يستنبط من هذين البعدين أربعة:-

متوازن- انبساطي/ غير متوازن- انطوائي

متوازن- انطوائي / غير متوازن – انطوائي

ومصطلح انطوائي وانبساطي تم استخدامها بشكل واسع مـن قبل كارل يونغ (Carl Jung) وهو عالم نفس سويسري معروف كان من تلامـذة فرويـد (Freud) ولكنة طور في الخمسينيات نظام تحليل نفسي خاص به. ومن خصائص الـشخص المنطوي كونه أميل إلي الانسحاب والانطواء على نفسه وخاصة في أوقات التـوتر والصراع كما انه يفضل العمل بمفردة. أما الشخص المنبسط فهو غالبا مـا يكـون اجتماعيا ينخرط في جماعته ويندمج ويتفانى في العمل معها وبخاصة فـي أوقـات التوتر والصراع ، أما المقصود بالشخص المتوازن فهو ذلك الـشخص المنـضبط الذي لا تسهل أثارته فهو هادئ بشكل عام متوازن المزاج ويعتمـد عليـة، بينمـا الشخص غير المتزن فهو شخص متقلب ومزاجي، قلق ومتململ (محارمة،1996).

وقد ذكر ليكرت المشار الية في (Owens,1995) أن الإدارة - وعلى رأسها المدير- هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المؤسسة، حيـث أن الإدارة هـي التي تختار تصميم المؤسسة، ونمط القيادة، وفلسفة العملية التي تقوم عليهـا الإدارة، وهذه هي المحكّات الأساسية لنجاح المؤسسة، ولا يخفي أن المـدير هـو صـاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات (Owens,1995).

ينبغي على الإداريين أن يدركوا أن من وظائفهم الهامة اختيار المعلمين، ممـا يتطلب منهم صرف وقت كاف لهذا الغرض. فالمناخ السليم يتطلب مـن المعلمـين والإداريين أن يكونوا قد حققوا فهم ذواتهم عن طريق النمو الشخـصي والمهنـي. فالطلبة بحاجة إلى التعامل مع أناس مربين حقيقيين يهمهم نمو الطلاب لا مجـرد

تحقيق أهداف محددة سلفا لا قيمة لها. كما أن الطلبة بحاجة إلى من يتعـاملوا مـع أناس يحسوا معهم بالأمان ويستطيعون التواصل معهم بانفتاح، وتكون لديهم القـدرة على البت في الأمور ويدركون مباهج النمو لذا يجب أن يولى اهتمـام كبيـر فـي عملية اختيار المعلمين لأنهم يساعدون على أحداث المناخ التنظيمي الملائم للطلاب. (خليل،1993).

1.1.2 مفهوم السمات الشخصية:

يعتبر مفهوم الشخصية من المفاهيم التي اهتم بها المتخصصون فـي علـم النفس بخاصة،وفي العلوم الاجتماعية بعامة منذ عقود طويلة،لما له من أهمية نظرية وتطبيقه.

وقد تعددت وجهات نظر العلماء، في تحديدهم لمفهوم الشخصية، فقـد عـرف جيلفور (Guilford) الشخصية بأنها ذلك النموذج الفريد التي تتكـون منـه سـماته (الحسيني،1993).

أما كاتل (cattle) فقد عرف الشخصية بأنها ما يمكننا من التنبؤ بمـا سـيفعله الفرد عندما يوضع في موقف معين (غنيم ،1975).

أما أيزنك (Eysenck) فعرف الشخصية بأنها ذلك النظام الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد مع بيئته (عبد الخالق،1987).

أما تعريف جوردون البورت (Gordon Alport) المشار الية في(عبد الخـالق 1997) فيعتبر من التعريفات الشائعة للشخصية،إذ ينظر إلى الشخصية علـى إنهـا تنظيم ديناميكي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية الجـسمية التـي تحـدد طابعـة الخاص،ومدى تكيفه مع بيئته (عبد الخالق،1987).ويعود تبنى علماء النفس لمفاهيم متعددة لوصف الشخصية إلى أنه من اكثر المفاهيم في علم النفس تعقيدا،فهو مفهوم مركب يتكون من الجوانب العقلية والانفعالية والخلقية التي تتفاعـل مـع بعـضها البعض في الشخص وفي الموقف والبيئة الاجتماعية المحددة. ولعـل مـن ابـرز المصطلحات التي استخدمت لوصف الشخصية هو مفهوم السمات حيث احتل هـذا

المفهوم أهمية لدى العديد من العلماء الذين استخدموه من اجل وصف بناء الشخصية وديناميتها، وذلك لكون هذا المصطلح يشير إلـى أن الـسلوك الظـاهر يتـصف بالاستقرار النسبي وإلى أنه يمكن تحديد السلوك والتنبؤ به في المواقف الاجتماعيـة والأكاديمية، كما أنه يفسر الثبات النسبي لسلوك الفرد.وقد طور كل مـن جيلفـورد وكاتل وايزنك نظريات في الشخصية استخدموا فيها مفهوم الـسمة لوصـف بنـاء الشخصية، ولكنهم اختلفوا من حيث تحديدهم للسمة (زيدان، 1983).

وعرف جيلفورد (Guilford) الشخصية بأنها نمط متميز من سمات الأفراد بينما عرف السمة بأنها كيفية ثابتة نسبيا تميز الفرد عن غيره من الأفراد وقسم جيلفورد (Guilford) السمات إلى ثلاثة أنواع هي:السمات السلوكية، والسمات الفـسيولوجيه وتتمثل في الوظائف الفيزيائية داخل جسم الإنسان مثل (دقـات القلـب) والـسمات المورفولوجية الخاصة بالشكل الخارجي العام للجسم (عبد الخالق،1987).

ويرى البورت (Alport) أن الشخصية مكونة من بناءات ثابتـة نـسبيا،وهذه البناءات هي المسؤولة عن الاتساق والثبات النسبي في السلوك لفرد ما وان السمات هي التي تدفع السلوك وتوجهه. فالسمة لدى البورت هي ميل محدد أو نزوع لـدى الفرد للاستجابة بطريقة فريدة تتسم بالثبات النسبي، وكذلك يعرف البـورت الـسمة بأنها نظام نفسي عصبي يتميز به الفرد ويعمل على إيجاد السلوك والتوجيه المستمر لأشكال متوافقة من السلوك (غنيم،1975).

وقد ميز البورت (Alport) المشار الية في(الكربولي واخـرون،1983) بـين الأنواع التالية من السمات :

1- السمات الرئيسة: فالسمة الرئيسة سمة شاملة عامة ومؤثرة بشكل كبير بحيث أنها تمس كل جانب من جوانب حياة الشخص وتسيطر عليه مثل السادية.
2- السمات المركزية : هي اقل عمومية وشمولية، وهي موجـودة لـدى كـل شخص لكن بعدد قليل، وتصف سلوك الشخص مثل العدوانية والإشفاق على النفس.
3- السمات الثانوية: هي اقل أنواع السمات أهمية وعمومية، تظهر لكن بوضوح اقل وبتكرار اقل من الأنواع الأخرى (الكربولي والقيسي،1983).

ويركز كاتل (Cattle) في تحديده للشخصية على مفهوم السمات بوصفها بنـى عميقة ثابتة نسبيا، ويمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بما سيفعله الشخص في مواقـف محددة، ويعطى كاتل لفكرة التنبؤ أهمية كبيرة في تحديده للشخصية حيـث يعـرف الشخصية، بأنها ما يسمح بالتنبؤ بما سيفعله شخص ما في موقف ما. ويعرف كاتل السمة بأنها مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضح تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتهـا فـي معظم الأحوال (غنيم،1975).

ويذهب كاتل المشار الية في الرفاعي (1987) إلى التمييـز بـين الـسمات (سمات مصدرية) وهى سمات مركزية (تمثل المتغيرات الكامنة في الأعماق، وهى مؤثرات بنائية حقيقية تتحكم في الشخصية وفي السلوك الملاحظ، وتتدخل في تحديد مظاهر السطح). وسمات السطح أو هي (سمات ظاهريـة) تمثـل تجمعـات مـن المتغيرات الواضحة التي تبدو متلازمة وهى محصلة للتفاعل بين سمات المصدر.

ويذهب كاتل إلى التمييز بين سمات المصدر هذه حيث يجعلها سمات بيئيـة التشكيل، وسمات تكوينية التشكيل. كذلك يميز بين السمات بحسب الـصورة التـي تعبر نفسها من خلالها إلى سمات معرفية وسمات مزاجية، وسمات دافعيه أو ديناميه وتمثل السمات المعرفية (قدرات الفرد وطريقة استجابته للمواقف)

السمات الدينامية (تتعلق بإصدار الأفعال السلوكية وتختص بالاتجاهات العقليـة او بالدافعية والميول).

السمات المزاجية (تختص بالإيقاع والشكل والمثابرة، فقد يتسم الفرد مزاجيا بالبطء أو المرح أو الجرأة (الرفاعي،1987).

والسمة الشخصية بالمعنى العام هي الصفة التي يمكن أن نفرق على أساسها بـين فرد وأخر

ويعتقد بعض علماء النفس أن افضل طريقة لفهم شخصية الفرد هـي دراسـة تنظيم السمات الموجودة فيه. إذ أن لكل فرد سمات شخصية ثابتة يمكن أن تلاحـظ فيه، كما يمكن – على أساسها أيضا – أن نفرق بين شخص وأخر وان نميز بـين الأشخاص. ومن ناحية أخرى ويعتقد السماتيون من علماء النفس أن ثمة خصائص،

أو مميزات، ثابتة وباقية في مختلف المواقف وذلك بسبب وجود استعدادات معينـة عند الفرد تتميز بالثبات والاستمرار. وهذه الاستعدادات هي مكونات شخصية الفرد. لذا فانهم يستخدمون السمة كوحدة طبيعية أوصف الشخصية.(ديرانى،1993).

وقد تناول الباحثون سمات القيادة عبر فترات زمنية متباعدة، ويعد تيرمـان (Terman) من الرواد الأوائل بمساهمته المبكرة، حيث قدم دراسة في مجال القيـادة أجراها على مجاميع يتالف كل منها من أربعة أطفال ميز فيها بين القـادة وغيـر القادة، استنتج من ذلك أن القادة يتجهون لان يكونوا لامعين في مدارسـهم ثـاقبي الرؤية، وأسعى الاطلاع، لبقين واقل عاطفية.

وقد حدد تيد (Tead) عددا من السمات الواجب توافرها في المـديرين ليكونـوا قادة ناجحين هي الحماسة، والود والحنان،الحـسم، الثقـة بـالآخرين، الاسـتقامة (الخضره والفاعوري،1994).

أن الخصائص والسمات الشخصية لمدير المدرسة تظهر من خلال سـلوكه وممارسته لعمله وان التعرف على مكونات عمله الرئيسة وعلى سـلوكه، تتطلـب ضمنا التعرف على ما لديه فعلا من خصائص وسمات. كالنشاط والاتزان الانفعالي وضبط النفس والمرونة، وتقبل النقد والتوجيه وسلامة التفكير وعدم التردد، والقدرة على تحمل المسؤولية وفهم الآخرين والتسامح والقدرة على التـالف بـين النـاس، وتكوين العلاقات الإنسانية (حمزة،1987).

والسمات الشخصية التي ركز عليها جوردون هي أربع سمات للشخصية مصنفة على مقياس جور دون (Gordon) المشار الية في ابو كف (1995) وهى:

أ- سمة السيطرة (Ascendancy)- سمة المسؤولية (Responsibility)

ب- سـمة الاتـزان الانفعـالي (Emotional stability) سـمة الاجتماعيـة (Sociability)

والسمات الأربع التي يقيسها مقياس جوردون، ذات فعالية عالية بالنـسبة لمجالات الممارسات الإدارية. ووجود فروق بين الإداريين في هذه السمات يـؤثر على سلوكهم الإداري وفي أدائهم لمختلف جوانب العملية الإدارية. فسمة "السيطرة "هي ذات علاقة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وبممارسة السلطة المتدرجة في

التنظيمات الإدارية، تساعد الإداري في أن يقرن بين السلطة التي يستمدها من الشرعية المتمثلة في أصول التنظيم والتي تمنحه الحق في إصدار الأوامر، وسلطة القدرة على التنفيذ التي يستمد جانبا منها من ثقته بنفسه ومن حزمة، وإصداره في علاقاته مع الآخرين وتمكنه من تحقيق الأهداف التي تبناها، كما تؤثر في اختياره نمط الإدارة الذي يمارسه. وسمة" المسؤولية " هي سمة وثيقة الصلة بتقسيم العمل الذي يوضحه البناء التنظيمي والذي يعبر في نفس الوقت عن توزيع المسؤوليات داخل التنظيم، وهى لازمة للاطمئنان إلى القيام بالدور الإداري وإلى منح السلطة وممارستها.

كما أن المسؤولية ذات علاقة بتنفيذ القرارات وبالمثابرة في العمل. سمة "الاتزان الانفعالي "هي سمة ضرورية لممارسة جوانب العمل الإداري كافة فالبعد عن العصبية والبعد عن القلق ضروريات لصحة دراسة الأمور، ومواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات بأنواعها التخطيطية أو التنظيمية أو الرقابية. وأن السمة "الاجتماعية "هي سمة لها أهميتها في القيام بالاتصالات سواء أكانت صاعدة أم هابطة أم أفقية، وهى القيام بأعمال العلاقات العامة، كما إنها تشجع على ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية، الذي يمكن من الوقوف على حاجات العاملين، وبالتالي يزيد من الدافعية والإنتاج كما أن الاجتماعية لازمة لتكوين علاقات بناءة مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (أبو كف،1995).

2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي: The Concept Of Organizational Climate

مع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات. ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقا لثلاث رؤى: أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على انه خاصة من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة (فليه وعبد المجيد،2005).

تعزى الباحثه المناخ إلى ما يشعر به الأفراد في المنظمة، وهذا الـشعور يتفاوت من منظمة إلى أخرى وقد شاع استخدام كلمات عامة للمناخ مثل "الجو"أو " الشعور العام "لكنها لا تعبر عن معنى دقيق للمناخ. وقد أعطى هذا المفهوم معنـى اكثر دقة عندما شرع الباحثون في أجراء البحوث عن المناخ التنظيمي وعن أهميـة في تشكيل سلوك الأفراد من خلال تفاعلهم مع بيئة المنظمة. قد ننظر إلى المدارس بأنها تقع على متصل يتدرج من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق. هذا التـصور لا يختلف عن التصور الذي يعتبر الأشخاص في متصل يتدرج من عقل مفتوح إلـى عقل مغلق. وعندما ننتقل من مدرسة إلى أخرى نجد أن لكل مدرسة شخصية معينة وان هذه الشخصية تمثل مناخها. للمقارنة بين الأفراد والمدارس يمكن القول أن مـا تعنيه الشخصية للفرد يعنيه المناخ للمدرسة.

أن تأثير المناخ على سلوك الأفراد يأتي نتيجة لما تؤثره معايير الجماعة في تشكيل السلوك وان هذه المعايير لا تؤثر في سلوك الأفراد فحسب بل تؤثر أيضا في تكوين الكثير من قيمهم واتجاهاتهم. والحديث عن التفاعل بين الفرد وبيئته ترجـع جذوره إلى بحوث كيرت لوين (Kurt Lewin) التـي أظهـرت أن فهـم الـسلوك الإنساني يتطلب التفكير بالموقف الكلى الذي يحدث فيه ذلك السلوك فالـسلوك هـو نتاج التفاعل الذي يتم بين الفرد والبيئة (دوانى،واخرون 1984)

إن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة خصائص للبيئة الداخلية تتمتـع بدرجة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها ويدركها العاملون وتـنعكس آثارهـا على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنطقة التي يعملون بها وتتميز كل منظمة بشخصيتها المحددة والفريدة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى ولعل أهـم خـصائص أو أبعـاد المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والإشراف ونمـط الاتـصالات وطبيعة العمل والمشاركة فـي اتخـاذ القـرارات. إن مجموعـة هـذه العوامـل (الخصائص) ذات أثر كبير على سلوك العاملين سلباً أو إيجاباً ومن هنا بـات أهـم واجبات الإدارة أن تحاول جهدها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يـساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين وان إهمال هذه العوامل يعتبـر من المشاكل الرئيسية في الإدارة حيث ينصب الاهتمام في أغلـب الأحيـان علـى

النواحي التنظيمية فقط بعيداً عن الأمور التي تتصل بالإنسان الذي هو جوهر الإدارة المدرسية (الخضرة والفاعوري،1994).

إن استعمال مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام يعتبر استعمالا مجازياً، حيث أن المناخ بالمعنى الحرفي هو مفهوم جغرافي يتعلق بطبيعة الجو من حيث البرودة والحرارة في أوقات وفصول السنة المختلفة. وبالتالي فإن استعمال مفهـوم المنـاخ التنظيمي يقصد به التعبير عن التنظيم بمعنى مؤسسي أو عضوي وذلـك لإضـفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً، والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يـشير إلى سلوك العاملين، ويضيف بان المناخ التنظيمي يمتاز بأنه غير محسوس ولكـن يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعـاتهم عـن المنظمة وأوضاعها (الصباغ، وقوقرة والضامن،1992).

وقد استعمل الكتاب والباحثون عدة تسميات لهذا المصطلح فمنهم من أطلـق عليـه المنـاخ التنظيمـي organizational climate وآخـرون المنـاخ الإداري managerial climate علـى طبيعـة العلاقات السائدة بيـن المستويات الإداريـة (القيروتى، 1997).

ويمثل المناخ التنظيمي الهيكل النفسي للمنظمة. وهو مجموعة من الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالهـا الموظفـون وإذا كنـا نعجز عن تلمس المناخ التنظيمي كما نتلمس الأشياء المادية. إلا أننا نـستطيع دون شك الإحساس بتأثير هذا المناخ على كثير من الظواهر التنظيمية في المؤسـسات. ومعرفة اثاره –سواء أكانت إيجابية أم سلبية –على أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل ومدى ولائهم وإنضباطيتهم وغير ذلك مـن الـسلوكيات التنظيمية (القيروتى،1994).

هناك تعريفات عدة حول المناخ التنظيمي كان اهمها ما يلى:-

1. فقد عرفه **لافولت Lafollette**(1975) المناخ التنظيمـي "عبـارة عـن الأثـر المركب الذي يتألف من عدة قوى داخل المنظمة، وأن معرفة هذا المناخ تجعـل الإدارة قادرة على تسخير تلك القوى نحو غايات المنظمة، وإتاحة الكثيـر مـن

الطاقة والدافعية للعمل، ونظراً لكون تحديد الصفات الشخصية ليست بالأمر السهل لذا يتطلب عملا مسحا منظما في العادة ".

2. ويخلص **جور دن ووالتر** **Gordon&Walter** كما ورد في(ابو كف 1995) إلى تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة تصورات العاملين للخصائص المميزة لمنظماتهم والتي لها تأثير مباشر على سلوكهم.

3. في حين عرفه **مروان قانع** (1989) بأنه " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعى الأفراد العاملين فيها مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي".

4. وعرفه **الشيخ وزاهر** (1980) " أن المناخ التنظيمي يشير إلي البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في شعور العاملين بها كما تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة كالدفء أو البرودة في العلاقات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات أو قتل المبادرة والإبداع والانغلاق في قنوات الاتصال".

5. ويعرف **الهيتي ويونس** (1987) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كما يقال بأن تنظيماً ما يتمتع بمناخ ديمقراطي و أخر بأنه ديكتاتوري تبعاً للخصائص المتوافرة في التنظيم.

6. يعرف **نيول** **Neal** (1993) المناخ التنظيمي بأنه " يستخدم للتعبير عن مجموع النظام المؤثر لمجموعة من الناس أو الأنظمة تجاه النظام والأنظمة الفرعية والقومية والأشخاص والوظائف والأساليب والمفاهيم فالمناخ إذ يشير إلي العلاقات في أي موقف كما يحسبها ويتأثر بها الأفراد في ذلك الموقف ".

7. يرى **القيروتى** (1994)إن المناخ التنظيمي إنما هو انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعى ولا وعى العاملين فيها. مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبى ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي ويعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها.

8. وقد عرفه **الطويل**(1999) بقوله:" هو نوعية البيئة الداخلية التي تسود منظمة معينة ويتم تعرف العاملين في النظام مناخ نظامهم من خلال تجاربهم وعبر سبل التعايش بينهم داخل النظام، إذ يؤثر ذلك كلّه في سلوكهم وفي طريقة أدائهم لمتطلبات أدوارهم".

9. وأخيراً، فقد عرف **القاموس الدولي** للإدارة جو نسن (Johannsen,hano1986) المناخ التنظيمي بأنه الجو الذي يخلق في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة.

ويمكننا من خلال التعاريف أعلاه فهم المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وتؤثر على سلوك العاملين وأن المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل بين مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية وأن تلك الخصائص تتصف بدرجة من الثبات النسبي حيث أن حالة التغيير لا المتوقعة لا تتم من خلال فترة قصيرة بل هي حصيلةضغوطات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية تتراكم مع طول الزمن.

ويمكن تشبيه المناخ المنظمي للنظام ببعد الشخصية بالنسبة للإنسان حتى أن البعض اقترح تسميته المناخ المنظمي organizational climate بشخصية النظام organization personality وبين مؤيد السالم كما ورد في (السالم وحرحوش،1991) أن صرامة هيكل المنظمة ومناخها التنظيمي والمتمثل في قلة المشاركة وضعف الاتصالات وتقييد السلوك إضافة الى غموض دور الأفراد وزيادة مسؤولياتهم وسوء العلاقات في العمل كل ذلك يؤدي إلى توتر تنظيمي يؤدي إلى خلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من أدائهم.

وبعد تحليل التعريفات السابقة على هذا النحو، يمكن الخروج بمجموعة من الملاحظات نجملها بالآتي:

1) عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف واحد متفق عليه،لأن كلا منهم ينظر للمناخ التنظيمي من زاوية معينة ومن جانب خاص به. وهناك أيضاً خلط لدى الباحثين بين المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة له من مثل

المناخ الإداري والمناخ النفسي ومفهوم البيئة على الرغم مـن أن المنـاخ التنظيمي أشمل وأعم من تلك المفاهيم.

2) وهناك من يعبر عن مفهوم المناخ التنظيمي بمفهـوم آخـر وهـو المنـاخ المؤسسي، وأن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة فثقافة المنظمة أوسع فهي تشمل بجانب البعد الإنساني البعد المادي والمتمثل في الأبنية وترتيـب المنظمة واتساعها.

3) وبصفة عامة يمكن القول ان التعريفات السابقة للمناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والسلوكيات الموجودة في المنظمة والتي تعكس التفـاعلات التي تتم بقصد أم بغير قصد داخل المنظمة ويكون تأثيرات علـى سـلوك العاملين فيها (الشقصى،1999).

ولقد اهتم هالبين (Halpin) عند دراسته للجو التنظيمي للمدارس، بـالتعرف الى اسباب الاختلاف بين الجو المغلق والجو المفتوح. فالجو المفتوح يظهر ارتفـاع معنويات الأفراد وفاعلية الإنجاز وكون المؤسسة تتحرك ويوفر الإداري بوضـوح قيادة للعاملين. وعلى عكس ذلك، فان الجوالمغلق يظهر وضعا ينال فيـه الأفـراد القليل من الرضا سواء بالنسبة للعمل أو لحاجتهم ويكون المدير فيه عديم التأثير في توجيه نشاطات المعلمين وبعد أن اخذ الكثير من المتغيرات بعين الاعتبار، لم يبـق من الاختلاف بين الجو المفتوح والجو المغلق سـوى مفهـوم الأصـالة. ويـذهب "هالبين" الى القول بان هذه الملاحظات عن الأصالة تنسجم مع حقائق نـوع الجـو حيث يعكس الجو المفتوح في السلوك في حين يعكس الجو المغلق عـدم الأصـالة (خليل 1993).

3.1.2 أهمية المناخ التنظيمي : Importance of Organizational Climate

توجد للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وتظهر تلك الأهميـة واضحة من خلال تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعـاد التنظيميـة ومنها القيادة والسياسات التنظيمية والهيكل التنظيمي وخصائص العاملين وطبيعـة العمل داخل المنظمة.

ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسة للمناخ التنظيمي:وهـي الاسـتراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات والأفراد لمنهج النظم يبدو واضـحا تـأثيره فـي أداء العاملين ودوافعهم للعمل،وما يترتب علية من أداء ونجاح المؤسـسة فـي تحقيـق أهدافها مما يستدعي دراسة المناخ التنظيمي لهذه المؤسسة لتحديد طبيعتـه (عمـاد الدين،1985).

وقد أشار (ألدقس وعليان،1991) " إلى أن أهمية المناخ التنظيمي ترجع إلى كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها فضلا على أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل المنظمة ".

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمات على إنجاح وتحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفاعلية في حين ان المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم وبالتالي فهو يؤثر مباشـرة فـي الـسلوك التنظيمي وليس معنى ذلك إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تـؤثر بـشكل أو بآخر في نجاح وتطوير المنظمات ولكن الشيء الذي لا بد من ذكره هنـا هـو أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح وهذا التطور.

ويقترن نجاح المنظمات في تحقيق أهـدافها المخططـة بعـدد كبيـر مـن المتغيرات التنظيمية والتي يعتبر المناخ التنظيمي أحداها، فالجو السائد داخل العمل له تأثير مباشر في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو اليها أي منظمة كانت حيـث أكدت العديد من الدراسات حول المناخ التنظيمي على عدد من المعايير التي تـربط فاعلية تنفيذ المنظمات لمخرجاتها بالجو السائد فيها سلبا أم إيجابـا ويـؤثر المنـاخ التنظيمي بشكل مباشر وفعال في عملية التطوير الإداري من خلال تـأثيره علـى الأداء الإداري. ويتجسد هذا التأثير في وصف تأثير وتحديد العلاقات والسلوك فـي مكان العمل (عماد الدين، 1985).

يوجد للمناخ التنظيمي تأثير واضح على أداء ودافعيه العاملين للعمل، ومـن ثم على الأداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فالمنظمة التـي تمتلـك مناخـاً

ضعيفاً أو رديئاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل لا محالة حتى وان أبدعت فـي وظائفها الإدارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة (سليمان،1987).

ويمكننا القول في هذا المجال أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز مـن خـلال تأثيراته المتعددة على الكثير من الظواهر التنظيمية. فهناك من يؤكـد التـأثيرات الخاصة للمناخ التنظيمي على الدافعية والإنجاز في العمل، ويربط آخـرون بـين المناخ التنظيمي وبين رضا أداء الأفراد، وتوصل البـاحثين إلـى أن الاتجاهـات الإيجابية للعمل يحددها المناخ التنظيمي على قدرة المنظمة على اتخـاذ قـرارات التجديد وتطور الخدمات (الشربيني، 1987).

وقد ربط بعض الباحثين بين قدرة العاملين في حل مشاكلهم بأنفسهم وبـين نوعية المناخ السائد، وأكدوا على أن بيئة العمل تؤثر على نمو إمكانية العاملين في حل مشاكلهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال (قانع، 1989).

ويبدو واضحاً إذن إن للمناخ التنظيمي تأثيره الكبيـر علـى أداء ودافعيـه العاملين للعمل، ومن ثم على أداء المنظمة ونجاحها في تحقيـق أهـدافها، وهـذا يستوجب دراسة المناخ التنظيمي للمؤسسات، وتحديد طبيعته ونوعه، وخـصوصا في المؤسسات الحكومية. حيث نجد أن كل ما يحصل عليه الفـرد العامـل مـن تعويض أو مكافأة هو الراتب الشهري والمكافآت الماديـة فقـط بينمـا لا يـشمل التعويض أي عناصر أخرى مثل: الصلاحيات والعلاقات والمشاركة أي التعويض المعنوي والذي هـو أحـد المكونـات الأساسـية للمنـاخ التنظيمـي (الـصباغ واخرون،1992).

وقد توصل بعض الباحثين إلى أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعـاملين تعتمد على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي الذي يعملـون فيه، حيث أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يؤثر تأثيراً كبيراً على مواقـف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم، فإذا تميز المناخ التنظيمي في منظمة ما بأن علاقات العمل بين العاملين هي علاقات مبنية على أسـاس روح الفريـق التعاونية فان إنتاجية العمل المرافقة لهذا المناخ هي إنتاجية مرتفعة عموماً. ولقـد

أكدت العديد من الدراسات الأخرى أن سلوك المنظمات في مجال التجديد والإبداع كان مرتبطا بوجود مناخ تنظيمي متميز ومفتوح. (1986،Litwin).

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي بوصفه عنـصرا لازمـا لتحقيـق التقـارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فضلاً عن أنـه يـؤدى إلـى المساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخل هذه المنظمة (ألدقس وعليان،1991) ولذا فدراسة المناخ التنظيمـي والتعـرف علـى مستوياته والعمل على تطويره تعتبر أمرا ضروريا حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية. فالمناخ التنظيمي مثله مثل الهواء يحيط بنـا مـن جميـع الأبعاد ويؤثر في كل شئ يحدث في المنظمة تقريباً وبالتالي فإنه يتأثر بكـل شـئ يحدث فيها أيضاً (الغمري،1983).

أن دراسة وتحليل أبعاد المناخ التنظيمي تساعد على إعطاء فكرة واضـحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف،وان المنظمات التي أخذت بدراسة وتحليل مناخها التنظيمي ثم حاولت معالجة الثغرات فيه قد ازدادت فاعليتها وارتفع مستوى أداء العاملين فيها،كما يؤثر المناخ التنظيمي علـى أداء ودافعيـه العاملين ومن ثم على أداء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وان المنظمـة التـي تمتلك مناخا ضعيفا أو رديئا سيصيبها الفشل في الأمد الطويل حتى وان أبدعت في وظائفها الإدارية كالتخطيط (الشقصى،1999).

أن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تـأثيره المباشـر علـى قـدرة المنظمات على النجاح وتحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية وفاعلية. حيـث إن المنـاخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم وعلى إدراكهـم واتجاهـاتهم وبالتالي فهو يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي وفي نجاح المنظمـات، وقـدرتها على الاستمرار والتطور. على أن مثل هذا القول لا يعنى تجاهلنا للعوامل الأخرى التي تؤثر في نجاح وتطور المنظمات ولكن لا بـد أن نتـذكر دومـاً أن المنـاخ التنظيمي هو أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح والتطـور (محارمـة، 1996).

4.1.2 المناخ المدرسي:

لقد كان" كورنلى(Corneli) "من أوائل من استخدم مصطلح المناخ المدرسي عندما وصفه بأنة "نتاج أدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة " (قطينة،1995).

ومن الأساليب المعروفة عالميا في مجال وصـف المنـاخ التنظيمـي فـي المدارس هو مقياس "هالبين وكر وفت"(Halpin & Croft ,1963) **.** منـذ أن نـشر تقرير بحثهما بعنوان المناخ التنظيمي للمدارس أصبحت فكرة المنـاخ التنظيمـي مألوفة للمربين على نطاق واسع إذ نبه هذا التقرير بشكل خاص إلـى أن المنـاخ التنظيمي يمارس في واقع الأمر من قبل الأفراد العاملين في المنظمة وان تصورات هؤلاء الأفراد تعتبر مصدرا صادقا للبيانات المناخية وعلى الرغم من قول بعـض أصحاب الرأي أن هذه التصورات قد لا تعكس الواقع ألا أن ما يتـصوره أفـراد المنظمة عن خبراتهم يعتبر الواقع الذي يجب وصفه وان الغرض الأساسـي مـن تقدير المناخ هو الحصول على وصف موضوعي لهذه التصورات. لذلك فقد سعى "هالبين وكر وفت" إلى استنباط عوامل حاسمة من المعلمين في وصـفهما لمنـاخ المدرسة وبذلك تم وضع مجموعتين من هذه العوامل اعتبرت الأسـاس لتطـوير فقرات الاستبان المعروفة ب"استبيان المناخ التنظيمي للمدارس "كل مجموعة مكونة من أربعة عوامل تصف المجوعة الأولى تصورات المعلمـين لمنـاخ المدرسـة وتتضمن المجوعة الثانية تصورات المعلمين لمديريهم.

وفي دراسة على مجموعة من المدارس الابتدائية استخدم فيها "هالبن وكـر وفت" استبيان وصف المناخ المدرسي (OCDQ) أسفرت عـن نتـائج أهمهـا أن وصف المعلمين للمناخ المدرسي مرتبط بتصوراتهم عن المدير إذ انه فـي بعـض المدارس التي يعرقل أعمال المعلمين ولا يهتم بحاجاتهم الشخصية. كما وصف انه منعزل يميل إلى التأكيد على القوانين وانه قليل الدافعية ولا يبذل جهدا مبدعا فـي تخفيف الصعوبات والعقوبات التي تواجه المعلمين.

أما في المدارس التي وصفها المعلمون بالمناخ المفتوح فقد كشف "هالبين وكر وفت" من خلال تطبيقات الاستبيان أن المعلمين ينظرون إلى المدير بإيجابيـة فهـم

يرون في شخصيته تكاملا حقيقيا مع دوره الرسمي، ويعتقدون انه يعمـل بطاقـة عالية وانه يظهر اهتماما وتعاطفا تجاه المعلمين كما انه قادر على ضـبط الأمـور دون أن يلجا إلى المراقبة أو الأشراف المباشر عليهم (خليل،1993) .

ورغم أنه لا توجد دراسة للمناخ التنظيمي فـي المـدارس علـى مـستوى الولايات المتحدة بعامة، فإن دراسة أجراها كل من "هاليين وكرفـت" علـى (71) مدرسة ابتدائية في ست مناطق مختلفة في الولايات المتحدة دلت علـى أن نتـائج الاستبانة التي استجاب لها 1151 شخصاً في تلك المدارس ساعدت على تـشخيص الأنواع التالية: المناخ المفتوح والمناخ المستقل والمناخ المضبوط و المناخ العـائلي والمناخ الأبوي و المناخ المغلق.

5.1.2 أنماط المناخ التنظيمي:

لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يلائم كل المنظمات وكل البيئات المختلفة وهـذا ليس أمرا غريبا، فالأيمان بوجود مناخ تنظيمي مثالي لكل البيئـات يعنـى تجاهـل الفوارق المختلفة الموجودة بين المنظمات، فالمنظمة مجتمع مركب ومتطور وتضم في بنيانها والدائم الحركة والمتغير شبكة من التصورات والعلاقات تعكـس الـنمط المناخي السائد فيها (النمر وحمزاوى، 1986).

وهكذا لا يوجد مناخ تنظيمي نموذجي أو مثالي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات. وهذا راجع إلى المتغيرات والعناصر المؤثرة في المناخ التنظيمي والتي تختلف من حيث الثقل والنوعية فيما بين المنظمات، أضف لذلك فالمناخ التنظيمـي هو الصورة الذهنية التي يحملها الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها أو هو شخـصية المنظمة كما يراها الفرد، وهذا يعنى بكل بساطة،انه دائما هناك اكثر من مناخ واحد داخل المنظمة وهذا يسمى " بالمناخات الفرعية " والتي قد يكون منها ما هو ضـد طموح المنظمة وسياستها، كما قد تظهر مناخات خاصة بالجماعات أو الأفراد، وهذا يعتمد على درجة التفاعل والتماسك الموجودة داخل التنظيم وبالتالي وحـدة مناخـه التنظيمي، فكما كان المناخ التنظيمي منسجماً ومتلائماً مع الأهداف العامة للتنظـيم وأهداف الأفراد العاملين فيه كلما كان شاملا وموحداً. وفي هذا المجال يمكننا القول

أن المنظمات لها مثل بصمات أصابع اليد فريدة في نوعها، ويتصف بمجمـوعتين من الصفات التي يستحيل تطابقا الكامل بين المنظمات المتنوعة، فكل منظمـة لهـا ثقافتها وأعرافها في الأداء، والتي تكون بمجموعها المناخ الخاص بهـا. وبالتـالي فالمنظمات بمناخها المتميز تعمل على اجتذاب الأفراد الذين يتلاءم معهـم مناخهـا السائد والاحتفاظ بهم (الغمري،1983).

قد ننظر إلى المدارس بأنها تقع على متصل يتدرج من المناخ المفتوح إلـى المناخ المغلق وهذا التصور لا يختلف عن التصور الذي يعتبـر الأشـخاص فـي متصل يتدرج من عقل مفتوح إلى عقل مغلق. وعندما ننتقل من مدرسة إلى أخرى نجد أن لكل مدرسة شخصية معينة وأن هذه الشخصية تمثل مناخها. للمقارنة بـين أفراد والمدارس يمكن القول أن ما تعنيه الشخصية للفرد يعنيه المناخ للمدرسة. ومن الأساليب المعروفة عالمياً في وصف المناخ التنظيمي في المدارس هو مقياس هالبين وكر وفت (halpin &Croft, 1963) منذ أن نُشر تقرير بحثهمـا بعنـوان " المنـاخ التنظيمي للمدارس " أصبحت فكرة المناخ التنظيمي مألوفة للمربين على نطاق واسع إذ نبه هذا التقرير بشكل خاص إلى أن المناخ التنظيمي يمارس فـي واقـع الأمـر للبيانات المناخية وعلى الرغم من قول بعض أصحاب الرأي أن هذه التصورات قد لا تعكس الواقع إلا أن ما يتصوره أفراد المنظمة عن خبراتهم يعتبر الواقـع الـذي يجب وصفه، وأن الغرض الأساسي من تقدير المناخ هو الحصول علـى وصـف موضوعي لهذه التصورات. لذلك فقد توصلوا إلى استنباط عوامـل حاسـمة مـن المعلمين في وصفهما لمناخ المدرسة وبذلك وضع أنماط اعتبرت الأساس لتطـوير فقرات الاستبيان المعروفة بـ " استبيان المنـاخ التنظيمـي للمـدارس " (OCDQ) Organization Climate Description Questionnaire **وهذه الأنماط هي:**

المناخ المفتوح:

يتميز المناخ المفتوح بكونه مناخ منظمة فعالة ونـشيطة ويتحـرك باتجـاه الأهداف المرسومة، وفي مثل هذا النمط المناخي يشعر العاملون بالتجانس وبإشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبيا، ولا يبـذلون جهـودا نفسية كبيرة لملاءمة البيئة الداخلية. أن الميزة الرئيسية لهذا النمط المنـاخي هـي

السلوك الاعتمادى والمشارك الذي يسود بين العاملين أنفسهم من جهة وبين القيادة من جهة أخرى. ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجـة مـن الـتلاحم والتآزر بينهم ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم (قانع، 1989).

المناخ المستقل:

يتميز هذا النمط من المناخ التنظيمي بانبثاق الفعالية القياديـة مـن داخـل الجماعات التي تعمل من ضمنها القائد. وهو يمارس سلطته بشكل مرن سهل خارج علاقات السلطة والسيطرة الرسمية. وهذا يرفع من الروح المعنوية لدى العـاملين ويشبع حاجاتهم الاجتماعية. وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا الـنمط جيـداً ولكنه اقل من مستوى النمط الأول ويتميز فيه بدرجـة متقدمـة مـن الإحـساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مـع احتماليـة توفير درجة بسيطة من التحرر. ويتميز فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفير درجة بسيطة من التحرر.

المناخ المنضبط:

أهم ما يميز هذا النمط انعدام العلاقات الشخصية وسيادة الاهتمـام بالعمـل مقارنة بالاهتمام بالعاملين. وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين. ويشير إلي عمـل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم إلا انهم يعانون من زيادة في الرتابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات البينشخصية مع السيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول. ويشير إلى عمل الأفراد الجـاد ولكـن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم .

المناخ العائلي:

وهو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه. فالعـاملون فـي هـذا الـنمط المناخي يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكترثون كثيـراً للـضغوط

الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهمات الملقاة على عاتقهم. وتكون الـروح المعنوية للعاملين في هذا النمط معقولة. وهم لا يشبعون حاجاتهم بـصورة كليـة نظراً لإنجازاتهم الضعيفة في العمل. والسلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير أصيلة وتحتوى على درجة من الميل نحو عدم الصدق. ويشير هذا المنـاخ إلـي سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء. فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بـالالتزام العميـق نحـو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام .

المناخ الأبوي:

والقائد هنا هو الذي يقوم بتحديد المهمات ويلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما يحاول القائد أن يكون هو المصدر الأول لجميع الفعاليات التي يراها ضرورية ولا يفتح المجال للموظفين للمشاركة. ولذا تكون درجة الرضا في هذا الـنمط قليلـة سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية. ويـسود هـذا المناخ التأكيد على بعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإداري فيـه التأكيـد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا انه يمارس دور الدكتاتور المتـسلط الـذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

المناخ المغلق:

يتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب من قبل كافة أعـضاء المنظمة، ويكون نمو المنظمة بطيئا إلى درجة يهدد بقاءها وتكون الروح المعنويـة منخفضة جداً، ويكون سلوك العاملين غير أصيل وتكون المنظمة راكدة. يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين فـي النظـام فهـم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهككم الأعمال الروتينية وروحهم المعنوية منخفضة إلي حد كبير والمسؤول في هذا النظام غالباً ما يعيش في عزلـة دون أن يولى العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار .

ان خلق مناخ أخلاقي داخل المنظمة في حاجة إلى اكثر من مجرد الاهتمـام بوضع لائحة أو دليل للسلوك، بل هو في حاجة إلى برنامج متكامل يقوم علـى أن

المنظمة ينبغي أن تكون لها سياسة أخلاقية واضحة تجاه بيئتهـا تـضمن اعتبـار المسؤولية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في البيئة جزءا من أهدافها الأساسية وان تكون معاييرها الأخلاقية متوافقة دائما مع ظروف بيئتها وما يتطلب ذلك مـن استمرار التجديد والمراجعة لتلم المعايير وتحديد العقوبات التي يمكن تطبيقهـا فـي حالة مخالفة قواعد السلوك الأخلاقي (الصيرفي،2005).

ويؤكد هالبن وكرفت(halpin & croft ,1963). كما ورد في(الطويل، 1999) على مقدرة المدير على خلق مناخ يسمح بظهور المبادرات القياديـة مـن جانـب العاملين أو من جانبه هو يساعد على زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيقهـا لأهـدافها. لذلك كان لا بد من توفير جو يسمح بظهور مثل تلك المبادرات القياديـة وتفعيلهـا لدى العاملين في النظام. ويعد المناخ المفتوح من أفضل المناخات اللازمـة لخلـق هذه المبادرات ويتميز مثل هذا المناخ بالآتي:

1. توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
2. خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
3. توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
4. تسهيل الاتصالات الفعاله لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
5. إشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل.
6. التدريب العملي والنمو المستمر للعاملين.
7. تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب في الأداة.

وبشكل عام أن هنالك اتفاقاً عاماً علـى أن مفهـوم دور مـدير المدرسـة و مسؤولياته في الماضي كان يتراوح بين أن يكون المدير مدرساً صاحب خبرة طويلة ويضيف إلى عمله الأساسي في التدريس مستوليات إدارية محددة أو أن يكون المدير قائدا حازما له صلاحيات كاملة في الإدارة و لا ينشغل عنها بأيـة أمـور أخـرى (شحاته،2001).

إن من متطلبات المناخ الجيد سيادة الثقة بين العاملين فـي النظـام، وإتاحـة الفرص لمشاركتهم في عملية صنع القرارات، إضافة إلى انفتاح إدارة النظام علـى العاملين فيه ودعم الإدارة وتقديرها لهم وصون سبل الاتصال والتواصل معهم مع

ضمان الجدية في التعامل مع معطيات ومرتبات هذا الانفتـاح. وكـذلك الاهتمـام بتحقيق درجة التوازن بين بعدي الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالإنسان في النظـام أو بعبارة أخرى بين بعدي كيف أداء النظام وكم هذا الأداء (الطويل، 1999).

يبرز الجانب التنظيمي للإدارة، من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد علمية كشفت عنها البحوث والتجـارب واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العلمية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظـري للإدارة، كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية وذلك لأن التزام القواعد العملية في التنظيم لا يؤدى إلى النتائج متماثلة في كافة الحـالات لان هذه القواعد قابلة للتعديل والتغيير كلما تغيرت ظروف العمل من تنظـيم إلـى آخر، فنجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة بعينها وتقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها، ومن هنا كان الرأي الغالب لدى علمـاء الإدارة، هو أن الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن ودور المـدير فـي الجانـب التنظيمي، هذا لا يقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتأكـد مـن أن النـشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها،ولكن الدور الأساسـي والهـام للمدير هو امتداد من يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون كما أن دور المدير القائد في الجانب التنظيمي، يبرز من خلال قدرته علـى تنـسيق هـذه وإيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين، وتوجيه جهودهم، من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم العاملين فيه،فدور المدير إذن، دور هام وأساسي يتمثل في قيام المدير بتنظـيم نـشاطات، وجهـود العاملين داخل التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف،التي يسعى التنظيم لتحقيقها وإيجاد التنسيق الكامل، بين جهود العاملين في التنظيم (كنعان،1980).

إن ما يمكن التاكيد عليه هنا، أن نمط المناخ التنظيمي السائد داخـل المنظمـة يؤثر على كل الأفراد العاملين من جهة، وعلى التنظيم من جهة أخـرى. فكمـا أن الأنماط المناخية تؤثر على الأرض والسكان مـن حيـث الخـصائص والإنتاجيـة وغيرها فإن نمط المناخ التنظيمي يؤثر على الأفراد والتنظيم مـن حيـث الرضـا وتحقيق الأهداف وغيرها (محارمة،1996).

ولقد أصبح مفهوم المناخ التنظيمي وبصورة متزايدة موضع اهتمام المزيد من الدراسات البحثية الواسعة والمتزايدة والمتنوعة وذلك لتأثيراته الكبيرة على معظـم الفعاليات التنظيمية. ويرى الباحثون أن درجة نجاح أي منظمة على المدى البعيـد تتوقـف إلـى حـد كبيـر علـى قـدرة الإدارة علـى خلـق منـاخ تنظيمـي ملائم(Muchinsky ,1977).

وإن نجاح العملية التربوية يعتمد على محددات كثيـرة مـن أهمهـا: الإدارة التربوية والإدارة المدرسية ولهذا فلابد من اعتماد أسس موضـوعية فـي اختيـار مديري المدارس لإنجاح عمل الإدارة المدرسية لدورها الكبير في تشجيع التفاعـل الإيجابي بين العاملين وتنمية دوافعهم الإيجابية ولكي يقوم مدير المدرسـة بمهامـه عليه أن يتبع نمطاً إدارياً قد يؤدى إلى مناخ تنظيمي متميز له تأثير إيجابي أو سلبي على دافعيه المعلمين وأدائهم ورضاهم عن العمل (العليمات،2002).

إن تغير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بـين أعـضاء المدرسة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديده ، يؤدي دوراً بارزاً في تـشكيل الأنماط السلوكية داخلها توجيهها بما يخدم أهداف استراتيجية إدارة الجودة الـشاملة ورسالة المدرسة الجديدة. والثقافة التنظيمية الجديدة تشتمل علـى مجموعـة مـن المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي تسود داخل المدرسة لدى جميع أعضائها، لتمكنهم من أدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المدرسة. ومن ثـم تـؤدى بمكوناتها دور الموجة للسلوك الإنساني، كما تؤدى أيضاً دوراً مؤثراً فـي عمليـة اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادف المدير والعاملين في أثنـاء تطبـيقهم لهذه المنهجية الجديدة. ولعل من أبرز فوائد الثقافة التنظيمية:

1- توحيد لغة الحديث وطريقة العمل وقواعد السلوك داخل المدرسة.
2- تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة.
3- تنمية روابط المودة بين العاملين داخل المدرسة، وذلك مـن خـلال اعتنـاق الجميع القيم ومعتقدات تنظيمية واحدة.

4- ربط الجماعات والأفراد داخل المدرسة بعضهم ببعض في نسق واحد لتحقيـق غاية مشتركة لدى الجميع وهى هدف المدرسة تحقيق الرسالة الجديدة للمدرسة وهدفها العام بفاعلية كبيرة (السعود،2002).

في ضوء ما اشير اليه من تعدد التوقعات والمتطلبات المرتبطة بالدور الذي يقوم به رجل الإدارة يتضح تعدد الجوانب التي يتحمل رجـل الإدارة مـسؤوليتة نحوها وفي مقدمتها مسئوليته نحو المجتمع الكبير الذي يخدمه نحو الأفراد الـذين يخدمهم ومسئوليته نحو المسئولين والرؤساء الذين يعمل من أجلهم ومسؤوليتة نحو المرؤوسين الذين يعمل معهم وأخيرا مسؤوليتة نحو المهنـة التـي ينتمـي أليهـا بحرصه على أداء عملة وفقا للمعايير المهنية.وعلى رجل الإدارة فـي الحـالتين سواء بالنسبة لرؤسائه أو لمرؤوسيه أن يكون صادقا وأمينا وموضوعيا في عرضه للأمور وإلا يتحيز أو يتعصب أو يرائي. وعليه إن يوصل المعلومات أو القرارات بلغة واضحة مفهومة لكل من يعنيهم الأمر (مرسى،1977).

6.1.2 **المدارس الخاصة** : Private school

ان المدارس الخاصة هي مدارس تربوية منذ تاسيسها في القرن الثامن عـشر في الاردن في الوقت التي كانت المدارس محدودة ونادرة واكتسبت علـى مـدى الاجيال خبرة واسعة ومميزة وحققت انجازات كبيرة فلسفتها نابعـة مـن الفلـسفة التربوية، تحاول شأنها شان المدارس الأخرى ، فـي الأردن أن ترسـخ احتـرام الإنسان لنفسه وللآخر، دون تمييز أو تفرقة على أساس الجـنس واللغـة والـدين، العمل على تبني، ما يناسب من عادات وتقاليد، وتعليم الاطفال، كيف يميزون بـين الخير، والشر، تنمية روح الفضيلة، والإيمان، ومحبة ا ، والوطن، خلـق جيـل مخلص للوطن، وللمجتمع، وتربية جيل مفكر واع قـادر علـى اكتـشاف ذاتـه، وقدراته، واختيار ما يناسبه من دراسة مستقبلية، خلق وعي بيئي لدى الشباب، من اجل المحافظة على البيئة المحلية، والكونية، مواكبة تقدم التكنولوجيا المعاصـرة، تأمين الجو الثقافي التربوي، بأسلوب حديث، وحسب مناهج وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، تأمين الجو العلمي، والنفسي المتكامـل، والمناسـب

بقدر المستطاع، تأمين الرعاية الصحية، والاجتماعية، تربية النشء على الحـوار والانفتاح على العالم بمذاهبه وأعراقه جميعا .ان المعاييرالتي يجب مراعاتها عنـد تعيين المدير ان يكون حاصل على درجة جامعيةولديه خبرة في مجال التعلـيم لا تقل عن خمس سنوات ولدية المقومات الشخصية القيادية ويفضل أن يكـون لديـه خبرة إدارية سابقة يجب أن يكون مؤهلا على الصعيد التربوي، يجـب أن يكـون على دراية بالنظم التعليمية في المنطقة الذي يعمل بها، يجب أن يتقن إحدى اللغات الأجنبية(توما ،2004).

مسؤولية المدرسة تجاه طلابها :

تامين الجو الثقافي التربوي بأسلوب حديث على يد نخبة مميزة من الإداريـين والهيئة التدريسية، ودعم المنهاج بأنشطة مصاحبة،تامين الجو العلمـي والنفـسي المتكامل والمناسب بقدر المستطاع،تامين الرعاية الصحية، العناية بالطلبـة أثنـاء النشاطات المدرسية،تنمية الضمير الشخصي للفرد ،تشجيع الطلاب علـى التعلـيم الذاتي من خلال استخدام الوسائط المتعددة،مراعاة التسلسل والتكامل في تنمية كـل جانب من جوانب الشخصية في مراحل النمو المختلفة ،إظهار البعد الإنساني فـي كل ما يدرس في المناهج المتنوعة،تزويد المكتبات المدرسية بالمراجع والـدوريات وتحفيز الطلبة على استخدامها في المشروعات والبحوث العلمية.(توما ،2004).

مسؤولية المدرسة تجاه العاملين في المدرسة :

تنمية العاملين فكريا وعلميا من خلال الاجتماعات والنـدوات والمحاضـرات بإشراف أخصائيين في هذه المجالات من خلال مشرفات الأقسام، الحرص علـى عملية التقييم المستمر لأداء العاملين، تنمية الحوافز لدى العـاملين فـي المدرسـة ليدركوا مسئوليتهم في تطوير العملية التربوية ، تحديد الاحتياجات التدريـسية فـي المدرسة، توفير السبل اللازمة للنهوض بالمستوى الحياتي للعاملين. وعليـه فـإن رسالة التربية من أنبل وأسمى الرسالات لأنها تعنى بتنشئة الجيل الذي من خلالـه يبنى المستقبل والإدارة المدرسية أهم من عناصر العملية التعليمية التي تؤدى فـي النهاية إلى الارتقاء برسالة التربية ومن هذا المنطلق فان مدير المدرسة يختلف عن مدير إي مؤسسة أخرى (ألاغبربي، 2000).

أخيرا فان المدارس الأردنية أمانة في ألاعناق والطلاب والطالبات عهدة في أيدى المهتمين لذا لا بد من أن نعمق الحقيقة بأننا بحاجة إلى مد راء مدارس يملكون قدرات قيادية أي قادة وليس إداريين. وفي ظل رؤية مشتركة وصيغة تفاهم وشراكه بروح إيجابية جديدة تأخذ بعين الاعتبار أولوية المصلحة العامة يجب تطـوير دور المدير لخلق مجتمع تعليمي متعاون وتثبيت حقيقة التعليم المستمر وتحسين التعلـيم الشخصي.

2.2 الدراسات السابقة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثـة التـي انتـشرت مؤخراً في الدراسات الإدارية. ورغم تعدد البحوث المهتمة به فضلا عن تناوله في اغلب المؤلفات والدراسات التنظيمية فأنه لا يزال موضع خلاف وجـدل حيـث لا يوجد اتفاق تام على تحديد المقصود بالمناخ التنظيمي و تهدف هذه الدراسـة إلـى إبراز تأثير شخصية المدير على المناخ التنظيمي للمدارس الخاصـة فـي منطقـة عمان، لان لمدير المدرسة دورا كبيرا في إدارة المدرسة وفي نشاط العاملين فيهـا للوصول إلى أهداف معينة، لذلك فان البحث في خـصائص شخـصية المـدير أو السمات المميزة لها اثر كبير في فهم طبيعة سلوكه، واثر ذلك السلوك على نـشاط وإنتاجية العاملين في تلك المؤسسة التربوية وعلاقاتهم ودرجة فاعلتهم. وقد أثبتـت بعض الدراسات في مجال العمل الإداري أن كثيرا من عوامل النجاح أو الفشل في المهنة، مردها خصائص وسمات معينة في الفرد منهـا القـدرات والاسـتعدادات والمهارات والحالة المزاجية والشعور بـالاتزان والاسـتقرار والمبـادرة وتحمـل المسؤولية والرغبة في إنجاز الأعمال (حمزة،1987).

1.2.2 الدراسات العربية

الدراسات التى تختص بالمناخ التنظيمى:-

أجرى البوهى.(1990). دراسة هدفت التعرف على المناخ التنظيمـي فـي المدارس الأساسية بمحافظة الإسكندرية في ضوء نظريات التنظيم، وتكونت عينـة

الدراسة من 270 معلماً ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية من 27 مدرسة وقد أشارت النتائج الى أن هناك ترفعاً من مدير على المعلمين كما أن هناك تأكيداً على النواحي الإنتاجية من قبل المدير وذلك تجنباً للمساءلة من قبل المسئولين وتدنى الروح المعنوية.

وقامت المصري.(1993). بدراسة تحليل أنماط المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين في مدارس الوكالة والخاصة الأساسية، وعلاقته في منطقتي الخليل وبيت لحم بالتكاتف الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط المناخ المدرسي السائد في مدارس الوكالة والخاصة الأساسية في منطقتي الخليل وبيت لحم. ومعرفة الفروق في وجهات نظر المعلمين للمناخ المدرسي تبعا لاختلاف متغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والسلطة المشرفة، وحجم المدرسة، وموقعها وجنس طلبتها، ودراسة العلاقة الارتباطية بين متغير المناخ المدرسي كما هو مدرك من قبل المعلمين ومستوى التكيف الأكاديمي لدى طلبة الصف التاسع الأساسي. ووجود ستة أنماط مناخية رئيسة تسود هذه المدارس وهى المفتوح، والاستقلالي، والمنضبط، والمألوف، والأبوي، والمغلق. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرى الجنس والسلطة المشرفة، ولكن وجدت فروق ذات دلالة تعزى للخبرة لصالح الخبرات القصيرة.

وفي دراسة مساد.(1993). بعنوان اثر المناخ التنظيمي في كل من الاستنفاذ النفسي لدى المعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وقد هدفت تحديد اثر المناخ المنظمي في الاستنفاذ النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الزرقاء واثر المناخ المنظمي في تحصيل الطلبة، واثر المناخ التنظيمي تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ستة أنماط للمناخ المنظمي في هذه المدارس متدرجة من المنفتح إلى المغلق، المناخ المنظمي لا يؤثر في الاستنفاذ النفسي بأبعاده جميعا باستثناء الإجهاد الانفعالي. وهناك اثر للمناخ المنظمي في هذه المدارس متدرجة من المنفتح إلى المغلق.

وقامت مسند. (1994). بدراسة لوصف المناخ المؤسسي السائد في جامعة قطر. وقد استخدمت لهذا الغرض مقياس بورفيك(Borrevic) المطور من مقيـاس هالبين وكروفت ليناسب البيئة الجامعية ويتكون الاستبان مـن سـتة أبعـاد وهـي الإنسانية والتركيز على الإنتاج والألفة والتفاعل مع الطلاب والشكلية فـي العمـل. وفي ضوء الأبعاد الستة ينقسم المناخ إلى ستة أنماط: المنـاخ المفتـوح، والمنـاخ المغلق، والمناخ الموجة، والمناخ العائلي ومناخ الإدارة الذاتيـة والمنـاخ الأبـوي وكشفت النتائج أن المناخ المؤسسي السائد في كليات جامعة قطر يقع بين المفتـوح والمغلق، ولكن كان من العسير وصفة وفق الأنماط المناخية الستة المشار إليها. ولم يكن هناك فروق بين الكليات النظرية والعملية في هذا الشان وعزت الباحثـة ذلـك إلى مركزية الإدارة. و أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بـين الذكور والإناث إذ أورد الذكور معدلات أعلى من الألفة والتركيز على الإنتاج بينما أوردت الإناث معدلات أعلى من الشكلية في العمل. وعزت الباحثة ذلك إلى الوضع الاجتماعي للمرأة الذي يجعلها اقل اندماجا مع زملائها داخل الأقسام. كما أظهـرت النتائج فروقا دالة بين القطرين وغير القطرين على بعدى الألفـة والتركيـز علـى الإنتاج لصالح غير القطريين .

وأجرى القريوتي. (1994).دراسةً حول المنـاخ التنظيمـي فـي الجامعـة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم من اجل ذلك اسـتبيانا اشتمل على ستة أبعاد وهي: فلسفة القيادة، نمط اتخاذ القرار، نمـط الاتـصالات، أسلوب تقييم أعضاء هيئة التدريس والعلاقات السائدة بين العاملين، سياسة التحفيز، وبيـّنت الدراسة أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجملـة مما يظهر ضرورة اهتمام الجهات المسؤولة في الجامعة بهذا الأمر توخيـاً لمنـاخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء افضل.

وفي دراسة ربيحات (1994). بعنوان المناخ التنظيمي السائد في المـدارس الثانوية في مديرية عمان العاصمة، وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، وقـد هدفت لمعرفة اثر المناخ التنظيمي نحو المدرسة، بحيث توصلت النتـائج إلـى أن هناك خمسة أنماط للمناخ التنظيمي في المدارس وهى (الاسـتقلالي، والمـألوف،

والمنضبط، والأبوي، والمغلق) هناك فروق ذات دلالة بين أنماط المناخ التنظيمـي في المدرسة واتجاهات الطلبة نحو المدرسة،لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط المناخ التنظيمي تعزى للجنس،وحجم المدرسـة، توجـد فـروق ذات دلالـة إحصائية تعزى إلى السلطة المشرفة.

كما قام الرفاعي. (1994). بدراسة اثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمـع الأردنية على تحصيل الطلبة في امتحان دبلوم كليات المجتمع، وقد هدفت إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائدة في كليات المجتمع الأردنية، كما هدفت لتحديـد اثـر أنماط المناخ التنظيمي على تحصيل الطلبة في امتحان دبلوم كليات المجتمع الأردنية استخدمت استبانه هالبين وكر وفت، وقد توصلت الدراسة إلى أن، الكليات الخاصة كانت ذات مناخ منفتح باستثناء كلية واحدة كانت بين الانفتاح والانغلاق، اثنتين من الكليات الحكومية ذاتي مناخ تنظيمي منفتح، واثنتين ذاتي مناخ منغلق، وعدم وجود تأثير لجنس الطلبة على نمط المناخ التنظيمي السائد.هناك علاقة بين تحصيل الطلبة في تخصصي الرياضيات، والشريعة لصالح المناخ المنفتح، إما تخـصص تربيـة الطفل فكان لصالح المناخ المنغلق.

أجرى المحبوب. (1997). دراسة حول المناخ الأكاديمي كما يدركه الطلاب والطالبات في مستويات دراسة وتخصصات أكاديمية مختلفـة فـي كليـة التربيـة بجامعة الملك فيصل. واستخدم الباحث استبيانة ضمن الأبعاد التاليـة: المـشاركة، الانتماء، الأنشطة الطلابية، المنافسة، رؤية الطالب لعضو هيئة التـدريس، القبـول والتالف بين الطالب وعضو هيئة التدريس، القواعد والتعليمات، والتسهيلات، والبيئة الإدارية وأظهرت نتائج الدراسة أن تصور الطلاب والطالبات للمنـاخ الأكـاديمي السائد تأثر بمتغيرات القبول والتالف، الأنشطة الطلابية، المنافسة، التسهيلات

أجرى الشقصي.(1999). دراسة " نمط المناخ التنظيمـي الـسائد بكليـات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيـرات المتـصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وتكونت العينة من(283)عـضواً من أعضاء هيئة التدريس ممن يعملون في كليات التربية الـست بالإضـافة إلـى عمدائها والبالغ عددهم(6)عمداء وقد استخدم في هذه الدراسة مقياس المناخ التنظيمي

ومقياس النمط القيادي أشارت النتائج الى أن الاسلوب الديمقراطي في المناخ التنظيمي هو الاسلوب السائد في اغلب المنظمات.

وقام همشري.(1999). بدراسة للتعرف على واقع المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وقد حدد الباحث ستة أبعاد للمناخ وهى: فلسفة الإدارة، نمط اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، نمط تقييم أداء العاملين نمط العلاقات بين العاملين وسياسة التحفيز وكشفت النتائج أن درجة تقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد تعزى إلى نوع دائرة العمل والتخصص والمستوى التعليمي والخبرة، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس .

وفي دراسة اجرتها القطاونة.(2000). هدفت إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، وتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي إضافة لتعرف العلاقة بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافيه (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي)، وقد توصلت النتائج إلى أن انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي إيجابية، ومستوى السلوك الإبداعي يعد مستوى عاليا ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر ولا توجد علاقة ذات دلالة مع متغيرات أخرى.

قام الذيابات. (2002). بدراسة بعنوان" التعرف على وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان"، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في عمان والبالغ عددهم (3223) معلما ومعلمة وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع (600) معلم ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: كانت وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان ضمن المستوى المتوسط. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان تعزى إلى المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة

نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان تعزى إلـى الخبـرة التعليمية وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين للمنـاخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان تعزى إلى متغير الجنس.

وفي دراسة علي.(2003). هدفت تعرف المناخ التنظيمي السائد في مـدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمـات، اسـتخدمت الباحثة استبانة (هالبين وكر وفت)، توصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي الـسائد في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو المناخ المفتوح، لا توجد فروق ذات دلالة بين مدارس البنين والبنات فـي وصـف المناخ التنظيمي السائد،تم تحديد أنواع المناخات التنظيمية السائدة في كل مدرسة من المدارس حيث ساد المناخ المفتوح والمناخ المستقل في هذه المدارس.

وفي دراسة الحديدي.(2003). هدفت تعرف المناخ السائد فـي المـدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسـة ونـوع المدرسـة والـولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المـدارس، تكونـت عينة الدراسة من (40) مدرسة من اصل (201) مدرسة مهنية بنسبة مئوية (20%) وقد اختيرت عينة طبقية مقصودة، وقد طبقت الدراسة على (400) معلم من اصـل (2153) معلما واستخدمت الباحثة مقياس "هالبين وكـر وفـت "ومقيـاس المنـاخ التنظيمي ومقياس بورتر لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج آلاتية: أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن بشكل عـام هـي "المنفتح، والمستقل، والمنضبط، والمألوف، والأبوي، والمغلـق". منـاخ المـدارس المهنية وتخصص مديرها مهني من النمط المـستقل، ومنـاخ المـدارس المهنيـة وتخصص مديرها أكاديمي من النمط المنضبط ومناخ المدارس الشاملة وتخـصص مديرها مهني من النمط المألوف ومناخ المدارس الشاملة وتخصص مديرها أكاديمي من النمط الأبوي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة بـين متوسطات استجابات المعلمين على مقياس المناخ التنظيمي للمدارس المهنيـة فـي الأردن تعزى لتخصص مدير المدرسة وتوجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد

مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات المعلمين على مقيـاس المنـاخ التنظيمـي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة

الدراسات التى تختص بالسمات الشخصية:

قام أبو كف.(1995) بدراسة بعنوان "السمات الشخصية لمـدير المدرسـة الثانوية العامة في الأردن " هدفت التعرف على واقع الـسمات الشخـصية لمـدير المدرسة الثانوية العامة في الأردن، وكيفية توزيعها عند المديرين والمديرات وفـق تصنيفها على مقياس "جور دون". وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المـديرين فـي سـمات السيطرة، والمسؤولية، والاتزان الانفعالي، والاجتماعية تعزى إلى المؤهل أو الخبرة الإدارية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المـديرين في سمات السيطرة، والمسؤولية، والاتزان الانفعالي، والاجتماعي تعزى للجنس أو المؤهل أو الخبرة الإدارية.

قام نصار.(1992). بدراسة بعنوان "السمات الشخصية المميـزة للمعلمـين المستخدمين للعقاب البدني في مدارس عمان الكبرى"هدفت التعرف علـى الـسمات الشخصية التي تميز المعلمين المستخدمين للعقاب البدني في مدارس عمان الكبـرى كما حاولت هذه الدراسة معرفة فيما إذا كانت السمات الشخصية للأفراد المستخدمين للعقاب البدني تختلف باختلاف جنس المعلمين (ذكور، إناث)، والمرحلة التي يعملون فيها (أساسي، ثانوي)، وتوصلت النتائج إلى وجود عشرة سـمات تميـز الأفـراد المستخدمين للعقاب البدني عن غير المستخدمين، فهم اكثر تحفظا واقل ذكـاء،ومن السهل إثارتهم، وهم محبون للسيطرة، ولا مبالون بدرجة اكبر ونفعيون، وخجولون بدرجة اكبر وشكاكون واقل واقعية وساذجون، وتقليديون، واقل انضباطا. وأشارت النتائج إلى وجود ست سمات تميز المعلمين المستخدمين للعقاب البدني عن المعلمات المستخدمات للعقاب البدني فهم اكثر تحفظا، ومحبـون للـسيطرة بدرجـة اكبـر، ونفعيون بدرجة اكبر وغير عاطفيين، وشكاكون بدرجة اكبـر واكثـر اسـتقلالية، وأظهرت النتائج تميز الأفراد المستخدمين للعقاب أدنى والذين يعملون في المرحلـة الثانوية عن الأفراد المستخدمين للعقاب البدني والذين يعملون في المرحة الأساسـية

بثماني سمات، فهم اقل تحفظا،واكثر ذكاء، واقل طمأنينة وتقليديون بدرجـة اكبـر واقل انضباطا.

قام ديراني .(1993). بدراسة هدفت للتعرف إلى توزيع السمات الشخـصية للمشرفين التربويين الأردنيين بتصنيفها على مقياس الشخصية لجـور دون، وهـذه السمات هي: السيطرة، والمسؤولية والاتزان العاطفي والاجتماعي. كما هدفت إلـى معرفة الفروق في توزيع هذه السمات بين المشرفين التي يمكن أن تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في الأشراف والسن وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات العاملين فـي وزارة التربية والتعليم والبـالغ عـددهم (258) مشرفا و(37) مشرفة وتكونت عينة الدراسة مـن(150) مـشرفا و(25) مشرفة تم اختيارهم عشوائيا من مديريات التربية والتعليم في المملكـة و أشـارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع سمة السيطرة لدى المشرفين تعزى إلى التخصص العلمي.

كما قامت قطينة. (1995)."بدراسة اثر السمات الشخصية للمـديرين علـى أنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الثانوية الحكومية فـي الأردن "هـدفت معرفة اثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي فـي لمـدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وبالتحديد حاولت معرفة توزيع الـسمات الشخـصية لدى مديري ومديرات المدارس ثانوية الحكومية حسب مقياس جور دون ومعرفـة أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية، وأظهرت النتـائج أن هنـاك اثراً للسمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ التنظيمي في المدارس الثانويـة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والمؤهل، باسـتثناء سـنوات الخبرة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية مي من الألفة بينهم.

أجرى التو يجر.(2003). دراسة هدفت إلى معرفة أثـر القـيم الشخـصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تـم تصميم وتطوير استبانه في أفراد العينة البالغ عددهم (417) وتوصلت النتائج على اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين ووجود أثـر للقـيم الاجتماعيـة والفكرية في فاعلية المديرين.

كفاوين .(2003)، التي هدفت الدراسة تقصي أثر كل مـن مفهـوم الـذات وسمات الشخصية في القدرة على التفكير الإبداعي أخذت عينة من(319) طالـب وطالبة من طلاب الرياضيات في جامعة مؤتة وقد تبين من النتائج وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد مجموعات الدراسة على مقيـاس التفكير الابتكاري تعزى إلى تباين استجابتهم على مقياس مفهوم الـذات، ولـصالح ذوى مفهوم الذات المرتفع وأيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسـطات درجات أفراد مجموعات الدراسة على مقياس التفكير الابتكارى تعزى إلـى تبـاين استجابتهم على مقياس "أيزنك" للشخصية، وحصلت مجموعة الطلبة ذوى (الانبساط والانفعال) على أعلى المتوسطات مقارنة مع المجموعات الأخرى، ووجود فـروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات مجموعات الطلبة على مقياس التفكيـر الابتكارى تعزى إلى التباين في استجابات الطلبة النتائج عن التفاعل بـين مفهـوم الذات وسمات الشخصية ببعديها (انبساط- انطواء) و(اتـزان-انفعـال) وحـصلت مجموعة الطلبة ذوى مفهوم الذات المرتفـع والانبـساط والانفعـال علـى أعلـى المتوسطات مقارنة مع المجموعات الطلبة الأخرى.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

الدراسات التى تختص بالمناخ التنظيمي:

دراسة نانو.(Nanos ,1990) .بعنوان البحث عن متغيرات المناخ التنظيمي في خمس مدارس ابتدائية مختارة في منطقة تكساس، اختيرت العينة (5) مـدارس من مجتمع الدراسة (22) مدرسة استخدمت أداتـين فـي الدراسـة،الأولى مـسح لمجموعة المدارس الخمس وتضم (147) معلما، والثانية عبارة عن قيـاس نـوعى يشمل على مقابلات ستة معلمين من كل مدرسة، وقد أظهرت النتائج خمسه محددات أولية لتكوين المناخ التنظيمي وتطويره وهى :تنظـيم المدرسـة، تكـوين الطالـب اجتماعيا، القيادة الإدارية، حجم المدرسة، تنظيم الغرفة الصفية، وقد توصلت النتائج إلى إن المدرسة الصغيرة الحجم ذات المناخ المنفتح ولديها مدير مشارك ومتعـاون وقوى، ولديها طلبة اجتماعيون كان مناخها التنظيمي فعالا.

دراسة بول وسكبتونس(Paul &Skiptunas, 1990) بعنوان مـدير المدرسـة القيادي والمناخ المدرسي هدفت للكشف عن العلاقة بين الـسلوك القيـادي لمـدير المدرسة الثانوية، والمناخ التنظيمي في (21) مدرسة و (509) طلاب تم اختيـارهم عشوائيا من الصف (التاسع-الثاني عشر) في ولاية فيرمونت (Vermont) طورت أسئلة لوصف أنماط المدارس والمديرين، ووصف العلاقة بينهما،وقد توصلت النتائج إلى أن المدارس كانت تدار من قبل مديرين لهم خدمات اقـل مـن (10) سـنوات والعلاقة المتوقعة بين سلوك المدير القائد ونوعيـة المدرسـة ليـست ذات دلالـة إحصائية وعدد قليل من المديرين والمدارس تعنى بالاتصال، ولكن يعطـى وقـت للتدريب أثناء الخدمة والنشاطات التطويرية وكانت النتـائج مختلطـة مـن حيـث الفرضيات المتعلقة بالمناخ المدرسي وعلاقته بالمدير القائد، وقد أوصـت الدراسـة بضرورة أيجاد موديل مطور يشرح الفرق بين تأثير المدير والمنـاخ المدرسـي، ويتطلب هذا دراسات ملاحظة ومعمقة تركز وتوجه علاقة المدير بالمناخ المدرسي

دراسة مور لندسي(Moore.Lindse,1992) بعنوان "العلاقـة بـين المنـاخ التنظيمي والتحصيل الأكاديمي للطالب وحضور الطالب، واحتياجات الطالـب"فـي الولايات المتحدة الأمريكية وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة مركبة مـا بين المناخ التنظيمي، وتحصيل الطلبة الأكاديمي وحضوره واحتياجاته

دراسة ليندزي(Lindsey ,1991) بعنوان "العلاقة بـين المنـاخ التنظيمـي والتحصيل الأكاديمي وحاجات الطلبة،وقد هدفت الدراسة إلى قياس المناخ التنظيمي، وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي للطلبة وحضورهم وحاجاتهم في المدارس، وشـملت الدراسة (471) طالبا في الصف العاشر في سبع مدارس عالية، تم متابعة حـضور الطلبة تم متابعة حضور الطلبة خلال العام الدراسي 90/89، وقد تم قياس الطلبة من خلال متوسطات الامتحان العام لكاليفونيا، وحيث توصلت النتـائج إلـى أن هنـاك فروق ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمـي، وتحـصيل الطلبـة وحاجـاتهم وحضورهم بشكل عام،وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بـين المنـاخ التنظيمـي وحاجات الطلبة، ولكن لا توجد علاقة ذات دلالة بين المناخ وحضور الطلبة.

دراسة "فيرارجفان (Veeraraghavan ,1992) بعنـوان المنـاخ التنظيمـي والأداء المدرسي، وهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين اختلاف الأداء المدرسي والمناخ التنظيمي، وفاعلية المعلم، والقيادة والرضى الوظيفي للمعلمين، وقد طبقـت على (65) مدرسة في دلهي و(494) معلما و(3618) طالبا حيث توصلت النتائج أن المناخ المدرسي المنفتح يرتبط إيجابيا مع الأداء المدرسي المرتفع وهناك علاقة بين الأداء المدرسي المرتفع وفاعلية المعلمين والرضى الوظيفي مرتفع لدى المعلمـين عندما يكون نمط القائد المتكيف، وتشجيع المعلمين على اتخاذ القـرارات، ويركـز على الاعتبارية ويراعي الحاجات الفردية للمعلمين.

ركزت دراسة وارنر(Warner ,1993)علـى الأنمـاط القياديـة لمـديري المدارس الابتدائية وتأثيرها على المناخ المدرسي والإنجاز التعليمي للتلاميذ، وذلك من خلال استخدام أداة هيرسى وبلا نشرد. ولكي تكون هذه المدارس فعالة، لابد أن توجد قيادة فعالة لخلق مناخ مدرسي مسؤول. فالمناخ المدرسـي الـصحي يـرتبط بدرجة كبيرة بمستوى تفوق الطلاب، وحسن خلقهم، حيث (10) مـدارس ابتدائيـة أمريكية تم اختيارها عشوائياً من دليل المدارس للعام 1992- 1993 لإدارة الـدفاع المستقلة. وقد أوضحت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بـين الأنماط القيادة وفاعلية المدرسة.

وفي عمل مشابه قام توم(Tome، 1995) بدراسة هدفت إلى بحـث علاقـة المناخ التعليمي بالتحصيل الأكاديمي في المدارس الابتدائية والثانويـة فـي مدينـة تكساس، واستخدم الباحث قائمة محتويات المناخ التعليمي أشارت النتائج الي عـدم وجود علاقة بين المناخ التعليمي في هذه المدارس والتحصيل الأكاديمي وان المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية يتصف بأنه المناخ مفتوح وأن هناك تدنياً في عمليات الاتصال بين هيئة التدريس في هذه المدارس.

أما سميث(Smith1995) فقد كانت دراسته حول العلاقة بين الـنمط القيـادي لمديري المدارس الثانوية والتحصيل التعليمي للطلاب الأمريكيين. وقد اسـتخدمت أداة رنسيس ليكرت (Likert) واختبار كاليفورنيا للتحصيل. وشملت العين العاملين

في(13) مدرسة. وكشفت النتائج نه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الـنمط القيادي لمديري المدارس الثانوية والتحصيل التعليمي للطلاب.

دراسة" هانوم وهوى(Hannum&Hoy ,1997) بعنوان تقييم عملي للمنـاخ التنظيمي، والصحة المنظمة، وتحصيل الطلبة حيث طبقت الدراسـة علـى (86) مدرسة في المرحلة المتوسطة في نيوجيرسى،وتم قياس الطلبـة فـي الرياضـيات والقراءة والكتابة،وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقـة بـين الـصحة المنظمـة والتحصيل الأكاديمي العالي مع وجود المدير الصديق،والمنفتح والداعم كما أظهرت النتائج بان جميع أبعاد الصحة المنظمة المدرسية لها علاقة إيجابيـة مـع تحـصي الطلبة.

دراسة باشيارديش(pashiardis , 1998) الذي تقصى، إدراك العاملين مـن أكاديميين وغيرهم في جامعة قبرص للمناخ التنظيمي، وربط ذلك بنظريـة (likert) ليكرت، للنظم الإدارية، والتي تتدرج، من "الإدارة السلطوية الاسـتغلالية " إلـى " السلطوية المحسنة " إلى " الاستشارية " ثم المشاركة. وقد توصل إلـى أن المنـاخ التنظيمي في جامعة قبرص يعكس نظاماً إدارياً يتراوح بـين الـسلطوي المحـسن والاستشاري. وقد أعطى العاملون تقديرات متوسطة إلى متدنية للمناخ في الجامعة، وبشكل خاص فإن أعضاء هيئة التدريس الدائمين أعطوا تقديرات اقل على الأبعـاد الستة. وبذلك لم يكن المناخ التنظيمي صحياً بما فيه الكفاية.وأظهرت النتائج فرقا ذا دلالة بين ما هو متوقع وما هو واقع على ثلاثة أبعـاد وهـى: التـأثير الرسـمي، الاتصال، التعاون.و أظهرت النتائج أن هناك مجالات معين بحاجـة إلـى تحـسين وهى: تشاطر المعلومات، تفاعل القيادات مع الهيئـات اسـتخدام الجماعـة لحـل المشكلات، والدافعية، والتغذية الراجعة.

كما قام ايتون(Eaton ,1998) بدراسة هدفت إلى معرفـة تـأثير المنـاخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، وتكونت عين الدارسة من 224 من أعـضاء هيئـة التدريس في كلية تكساس واستخدم الباحث استبانتين للدراسة، الأولى استبانة مستوى البيئة المدرسية Environment (school-level). والثانية استبانة الرضا الـوظيفي للمعلمين أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية علـى أربعـة

معايير هي :الانتساب والتجديد والمشاركة في صنع القرار والاهتمام المهنـي كمـا وجد أن المشاركة في صنع القرارات وحرية أعضاء هيئة التدريس تأثيرا إيجابيـا على الرضا الوظيفي.

وفي دراسة قام بها هوستن(Hosten, 1998) حول المناخ التنظيمـي حيـث افترض أن المناخ التنظيمي للمدارس يتألف من السمات المدرسية التي تميز مدرسة ما عن أخرى وتؤثر على سلوك أفرادها وأعضائها،ولقد كان المناخ المدرسي أحـد المفاهيم في نظرية التنظيم المدرسي والبحوث أيضا ليتم دراسـتها تجريبيـا، ففـي الستينيات طور العالمان (Croft&Halpin) أداة لقياس المناخ التنظيمـي للمـدارس الابتدائية وهى استبانة وصف المناخ التنظيمي. تتألف تلك الأداة من ستة مقـاييس ثانوية ثلاثة منها على سلوك المدير (سلوك داعم،سلوك موجة،سلوك مقيد) وثلاثـة أخري على سلوك المعلم (سلوك تضامني،سلوك ودود،سلوك لا مبـالي)، واسـتنادا لهذه الأبعاد فان المناخات المدرسية تتميز بكونها منفتحة ومغلقة ففي المناخ المنفتح يسود جو من الثقة والتضامن وقلة اللامبالاة ويكون المدير وأعضاء الهيئة التدريسية متفتحين ومنفتحين في اتصالاتهم وتفاعلاتهم، أما المناخ المغلق فهو نقيض المنـاخ المنفتح وأظهرت النتائج أن سلوك المدير التوجيهي "الموجة"ينطبـق بـشكل جيـد ويتناغم مع المناخ المدرسي المفتوح كما انه يظهر ارتباطا سلبيا مع إجهاد المعلـم وتوحى هذه النتائج بضرورة التمييز بين سلوك المدير الموجة والمدير المقيد بشكل جيد.أن الخلاصة هي انه من المعقول الافتراض بوجود علاقة ما بين عوامل المناخ المدرسي وأجهاد المعلم"توتره وتعبه "وتغيبه، ومع ذلك يظل الـسؤال حـول دقـة العلاقة بين التغيب والمناخ التنظيمي والتي يمكن تصورها.

وقام فيلان(Phelan ,1999) بدراسة العلاقة بين تصورات الطلاب وتصورات المعلمين تجاه المناخ التنظيمي لمدارسهم، وكان السؤال الرئيـسي الـذي طرحـة الدراسة هو "هل هناك أي ارتباط بين كيفية تصور المعلم وتصور طلبة ذلك المعلم للمناخ التنظيمي في مدارستهم؟ ولهذه الدراسة تم انتقاء تسع مدارس أساسـية فـي مقاطعة (Bergen) في أميركا ستة منها مدارس عامة حكوميـة واثنتـان أبرشـية وواحدة خاصة، وتم تطبيق مقياس(Likert) ضمن استبانة على عينـة مـن (47)

معلما و(909) طالبا، وكانت هناك ثلاثة استنتاجات رئيسة استنادا لنتـائج الدراسـة هي:

1- ليس للمدارس التنظيمية في ولاية نيوجرسى بأميركا مناخات تنظيمية مميزة.
2- هناك علاقة بين تصورات الطلاب وتصورات المعلمين للمنـاخ التنظيمـي لمدارسهم فالمدارس التي وجد المعلمون أنها اكثر تشاركيه وجدها الطـلاب اكثر استقبالا.
3- عندما جرى استبدال المـدارس بالـصفوف كأسـاس للمقارنـة تعـززت الملاحظات والمراقبات المستندة للمدارس،فالمعلمون الذين وجـدوا مـديرهم اكثر انفتاحا وميلا لمشاركة كان يتم اعتبار هؤلاء المعلمين بـدورهم اكثـر تحمسا وودية وانتباه واهتماما من قبل طلبتهم كما بدا أيضا أن طلبتهم يحبون التعلم ويستمتعون في المدرسة بشكل أهم،ويبدو أن تصور المعلمـين عـن المناخ التنظيمي الذي ثبته المدير يؤثر على كيفية تـصور الطـلاب نحـو معلميهم ومدارسهم ونحو التعلم ذاته.

و أجرى دورمان (Dorman, 2000) دراسـة للتمييـز بـين الجامعـات الأسترالية بناء على أدراك العاملين في كل منها للمناخ التنظيمي الـسائد. أظهـرت النتائج أن الجامعات العريق تتميز عن الجامعات الحديثة خاصة على البحث والحرية الأكاديمية مما يعنى أن على الجامعات الجديدة مـضاعفة جهودهـا علـى هـذين الصعيدين لتكون على مستوى الجامعات العريقة.

دراسة جلاسمان واخرون(Glassman.، 2000) بعنـوان دراسـة المنـاخ المدرسي ونمط اتصالات المدير، والجنس، ومستوى المدرسة، حيث هدفت لاختبار العلاقة بين المديرين الذكور والإناث، ونمط الاتصالات،والنمط المدرسي المنفتح في مستوى المدارس الإعدادية والثانوية، وقد شملت الدراسـة (68) مدرسـة مـن(8) مناطق، تضم (1500) معلم مؤهل،تم طرح أسئلة حول أحوال المعلمين الديمغرافية، واستبانة المناخ التنظيمي المدرسي(OCDQ-RE) ومسح لأنماط سـلوك الاتـصال للمديرين، وقد توصلت الدراسة إلى آلاتي: وجدت علاقات ذات دلالة إحصائية بين نمط المديرين، وسلوك الأتصالي، والمناخ المدرسي المنفتح، ولا توجد علاقـة ذات

دلالة إحصائية بين نمط المناخ المدرسي ومستوى المرحلة المدرسية، وجنس المدرسة، الاتصال يعتبر افضل المتغيرات لتحسين القيادة المدرسية.

الدراسات التى تختص بالسمات الشخصية:

قام سوينى(Sweeney, 1997) بدراسة تصورات معلمي المدارس المتوسطة عن المناخ التنظيمي والسمات القيادية للمديرين. وكان غرض الدراسة الراهنة هو معرفة التصورات المختلفة لدى الرجال والنساء فيما يختص المناخ المدرسي في المدرس المتوسطة في منطقة تعليمية مدنية وعلاقات وتفاعلات هذه التصورات مع استخدام المرن والناجح للأساليب القيادية، حيث وجد الباحث أن هناك علاقة سلبية بين الاستخدام الفاعل للأسلوب القيادي والحاجات الاجتماعية للمعلمين، ولم يجد أي فروقات بين جنس المدير والاستخدام المرن الفاعل للأسلوب القيادي ومن خلال النظر إلى الدراسات الأجنبية يلاحظ أن معظم الدراسات كانت تركز على دور المدير والقيادة في تكوين مناخ تنظيمي متميز ودراسة التفاعل بين المناخ التنظيمي والقيادة وفي بعض الدراسات تم البحث في أنواع المناخ التنظيمي وأنماطه المتعددة والتميز بين المناخات المنفتحة والمنغلقة. بينما كان التركيز في الدراسات العربية على وصف المناخ التنظيمي بشكل عام ومدى تأثير اختلاف بعض المتغيرات المستقبلة على المناخ مثل الجنس وحجم المؤسسة وغيرها من المتغيرات، كما كان التركيز في الدراسات العربية منصبا على استخدام مقياس هالبين لوصف المناخ التنظيمي والتمييز بين أنواع المناخ من خلال هذا القياس.

وفي دراسة قام بها كولن(Cullen, 1999) بعنوان تأثير السمات التنظيمية للمدرسة على نتائج برنامج تعزيز الصحة المدرسية حيث قام الباحثون بتقييم الآثار المخففة للسمات التنظيمية المدرسية (المناخ المدرسي، والصحة المدرسية،والرضا الوظيفي)على نتائج برنامج تغير السلوك الصحي للمعلم، حيث جرت مطابقة (32) مدرسة عامة وتم تنسيبها عشوائيا أما لظروف التحكم أو المعالجة، وتم أيضا جمع بيانات غذائية وتنظيمية وفسيولوجية من خمس المعلمين خلال ثلاث سنوات، وكانت المدارس العلاجية ذات المناخ التنظيمي عالي النقاط والصحة عالية ويمكن أيضا تكييف تداخلات مستقبلية لتتواءم مع السمات التنظيمية للمدارس. أن الصحة

التنظيمية "صحة المدرسة "والمناخ التنظيمي للمدرسة ورضا المعلم عن وظيفته هي سمات البيئات المدرسية التي يمكن أن تؤثر على سلوك المعلم وعلى استجابة المعلم للتغيير ومن ثم على نجاح برنامج التعزيز الصحي للطلبة والمعلمين على حد سواء. قامت تريفنو وبراون (Trevino & brown ,2000) بدراسة نظرية بعنوان الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي تفترض الدراسة أن شهرة وسمعة المدير وتصورات الآخرين عنه تكون مفتاحاً للقيادة الأخلاقية التنفيذية فالمدير التنفيذي لديه نظام من الأخلاق المركبة مثل الصدق والنزاهة أما المدير الأخلاقي فإنه يخلق في المنظمة رسالة أخلاقية قوية تؤثر على أفكار وسلوكيات الموظفين أجريت الدراسة على (300) شخص من العاملين بهدف فحص العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وكانت العلاقة أكثر شمولا بين المناخ التنظيمي والقيم الإدارية في المنظمة.

دراسة ريبا(Repa ,2000) بعنوان علاقة المركزية وسلوك المدير و أدراك التفويض بين معلمي المدارس المتوسطة في نيويورك،هدفت الدراسة للكشف عن أدرا ك المعلمين للمركزية في اتخاذ القرارات وسلوك المدير الداعم، وسلوك المدير الموجه، والتعويضيين المعلمين في المدارس المتوسطة التي اختيرت من مدارس عامة في نيويورك، وقد توصلت الدراسة بعد أجراء التحليلات الإحصائية إلى ما يلي يشترك المعلمون في اتخاذ القرارات بدرجة عالية. كان القائد داعما بشكل كبير.

3.2.2 تلخيص الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتضح ما يلي:

1- إن معظم الدراسات العربية، وبالتحديد ما يتعلق بالدراسات التي أجريت على المدارس الخاصة قليلة،بالمقارن بالدراسات التي أجريت على مدارس وزارات التربية التعليم بالدول العربية،على الرغم من إن المدارس الخاصة هي في حاجة إلى دراسة مناخها التنظيمي، حتى تستطيع أن تهيئ العوامل التي تساعد على تفعيل دورها بالشكل المطلوب.

2- ندرة الدراسات العربية، التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي، في علاقته بالسمات الشخصية لمديري المدارس، سواء كان في المدارس الخاصة أو الحكومية.

3- معظم الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية وبالتحديد في المدارس الحكومية، اعتمدت في دراستها للموضوع على أبعاد تقيس الجوانب الهيكلية في التنظيم.

4- إن هذه الدراسات، تؤكد أن المناخ التنظيمي فكرة قائمة بذاتها ولها تأثير في الاستقرار واستمرار التنظيم، من خلال تأثيرها في الجوانب التنظيمية المختلفة وأنها استمدت نتائج من واقع دراسة الوضع في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها وفروعها.

5- إن المناخ التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة في الروح المعنوية لعاملين وبالتالي في إنتاجهم.

6- تناولت الدراسات تحليلا لأنماط المناخ في المدارس والمؤسسات العامة حيث وجد أن هناك تشابها بين نتائج هذه الدراسات والأنماط التي توصلت أليها دراسة هالبين وكروفت (المصري،مساد)

7- إن النمط القيادي لمدير المدرسة يؤثر على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة .

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل ، وصفاً لمجتمع الدراسة، والعينة، وخطوات إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها، وثباتها، كما سيتضمن وصفا لإجـراءات الدراسـة، والمعالجة الإحصائية وهى على النحو الآتي:

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في منطقة عمان في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2005-2006) والبالغ عـددهم حسب احصائيات مديرية التعليم الخاص ب(21500) معلم ومعلمة.

2.3 عينة الدراسة :

بلغت عينة الدراسة (1799) معلماً ومعلمة ممن يعملون في المدارس الخاصة في منطقة عمان في الفصل الدراسي الثاني مـن العـام الدراسـي (2005-2006) والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث قامت الباحثة بعـد حـصر أسماء المعلمين من ثم قامت باستخدام جدول الارقام العشوائية لاختيار افراد عينـة الدراسة، حيث شكلت عينة الدراسة ما نسبته(8,4%) من مجتمع الدراسة الاصلي .

3.3 ادوات الدراسة:

استخدمت الباحثة أداتين لتحقيق أهداف الدراسة الحالية هما :

أولاً: مقياس الشخصية:

قامت الباحثة بتطوير مقياس للشخصية معتمدة على مقياس ايزنك (Eysenck, 11975) حيث تكون المقياس من (53) امام كل فقرة تـدرج ثنـائي (نعـم، لا)، ويقيس المقياس بعدين رئيسين هما بعد (انبساط – انطواء) وبعد (اتزان – انفعال) وتوجد للمقياس صورتان هما الصورة (أ) والصورة (ب)وتتضمن الـصورة (أ) ،

(25) فقرة لقياس بعد (انبساط – انطواء) حيث تشير الدرجة المرتفعة علـى هـذا البعد إلى ميل الفرد نحو الانبساط، بينما تشير الدرجة المنخفضة إلى ميل الفرد نحو الانطواء.

كما تتضمن الصورة (ب)، (28) فقرة أخرى لقياس بعد (اتزان – انفعال)، وتشير الدرجة المرتفعة على هذا البعد إلي ميل الفرد نحو نمط الانفعال، في حـين تشير الدرجة المنخفضة إلى ميل الفرد نحو نمط الاتزان، وفيما يلي وصف للسمات التي يقيسها الاختبار:

الانطواء : يشير الانطواء إلى أن الشخص هادئ منسحب،متأمل،وولع بالمطالعة والدراسة، متحفظ ومترفع إلا مع الأصدقاء المقربين،يميل إلى التفكير قبل القيام بأي عمل لا يحب الإثارة والمغامرة، يضبط مشاعره وهو متشائم، والمنطـوي في هذه الدراسة هو من يحصل على (12) درجة فما دون على بعد (انبساط- انطواء).

الانبساط : يشير الانبساط إلي أن الشخص اجتماعي له عدد كبير من الأصـدقاء، يحب الحفلات والمغامرات، ويتوق للإثارة ولا يحـب القـراءة، يميـل إلـى العدوانية، وولع بالتغيير متساهل، متفائل يحـب المـرح والـضحك، سـريع الغضب والمنبسط في هذه الدراسة هو من يحصل على (16) درجة فما فـوق على هذا البعد.

الاتزان: ويشير إلى الشخص الهادئ والرزين،المنضبط والمحب للراحة، والممتلئ بالحيوية متجاوب وقيادي، والشخص المتزن في هذه الدراسة هو من يحـصل على (13) درجة فما دون على بعد (اتزان –انفعال).

الانفعالي: ويشير إلى الشخص سريع الغضب ، عابس وقلق اغلب الأوقات جامـد وعدواني في تعامله مع الآخرين، غير مـستقر ومتقلـب، وتـسهل اسـتثارته والشخص الانفعالي في هذه الدراسة هو كل من يحصل على (12) درجة فمـا فوق على بعد (اتزان- انفعال).

صدق مقياس السمات الشخصية:

للتحقق من صدق المقياس تم عرضه على عشرة محكمين من المختصين في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية(عمان العربيـة، مؤتـه، الأردنيـة، اليرموك)، حيث أبدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم المتعلقة فـي صـياغة بعـض الفقرات، وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق 80% فاكثر كمعيـار لقبـول التعـديل أو رفضه.

ثبات مقياس السمات الشخصية:

للتحقق من ثبات المقياس تم تطبيق المقياس على (30) معلما ومعلمة ممـن تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة،ومن خارج عينة الدراسـة وبعـد مـضى اسبوعين أعيد تطبيق المقياس مرة أخرى، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بـين التطبيقين الأول والثاني والذي بلغ (0.89)، حيث يشير هذا المعامل إلى أن المقياس يتمتع بمستوى ثبات مناسب يفي بأغراض الدراسة الحالية.

جدول رقم(1)

معاملات ثبات الإعادة للسمات الشخصية.

المجال	معامل ثبات الإعادة
الانبساط الانطواء	0.71
الاتزان الانفعال	0.74

ثانيا: مقياس المناخ التنظيمي

Organizational Climate-Description Questionnaire (O.C.D.Q)

يتكون المقياس من (64) فقرة أمام كل فقرة تدريج رباعي نـادرا وتعطـي الدرجة(1)، أحيانا وتعطي الدرجة (2)، غالبا وتعطي الدرجة (3)، دائمـا وتعطـي الدرجة (4)، وفيما يلي وصف للأبعاد،كما ورد فى الحديدى(2003) والذى اعتمدته الباحثة فى الدراسة وذلك حسب راى المحكمين .

1- الانفكاك (Disengagment)

يشير هذا البعد إلى عدم انسجام الأساتذة مع بعضهم الـبعض ومـع المنـاخ السائد في مدرستهم،كما يصف هذا البعد طبيعة علاقة العمل الانفـصالية .الفقـرات التي تقيس هذا البعد (61 ، 02،6،10،14،18،22،26،30،38)

2- الإعاقة (Hindrance)

يشير هذا البعد إلى شعور الأساتذة بان الإدارة تحملهم الواجبـات الروتينيـة ويكلفهم بأعمال أخرى غير ضرورية وأنها تعيق العمل بدل من تيسيره.

الفقرات التي تقيس هذا المتغير هي :(4،8،12،16،20،24)

3- الروح المعنوية (Spirit)

يشير هذا البعد إلى الإحساس الأساتذة بالرضا الارتياح ويشعرون بالانتمـاء إلى المدرسة وتتولد فيهم الرغبة قوية في إنجاز العمل.

الفقرات التي تقيس هذا المتغير هي(3،7،11،15،19،23،27،31، 35)

4- الود (intimation)

يشير هذا المتغير إلى أن هناك علاقات إنسانية حميمة تسود بين الأساتذة ينتج عنها إشباع الحاجـات الاجتماعيـة الفقـرات التـي تقـيس هـذا المتغيـر هـي: (1،5،13،17،21،25، 57).

5- الانزواء- الشكلية في العمل (Aloofness)

يشير هذا المتغير إلى الطابع الرسمي الذي يتخذه المدير فـي تطبيقـه الحرفي للقوانين دون مراعاة الظروف الشخصية والاجتماعية للهيئة التدريسية مع العمل على إيجاد مانع لعدم التقرب إليهم .

الفقرات التي تقيس هذا المتغير هي :(34،40،44،52،54،55،58،59، 64)

6- الاعتبارية (Consideration)

يشير هذا المتغير إلى التركيز الإدارة المدرسية إلى علاقـات إنـسانية طيبة بينها وبين الهيئة التدريسية في التنظيم .

الفقرات التي تقيس هذا المتغير هي :(29،33،37،42،46،50)

7- الحفز (Thrust)

يشير هذا المتغير إلى سلوك المدرسة بسعيها إلى تحفيز وتشجيع الهيئة التدريسية نحو إنجاز العمل من خلال ما تقدمه من أمثلة يحتذى بها في العمـل الجاد والقدوة الحسنة بنفسه فهي تعطى اكثر مما تطلب وهذا ما جعـل الهيئـة التدريسية تميل إلى سلوكها .

الفقرات التي تقيس هذا المتغير هي :(28،32،36،41،49،53،56،60، 63)

8- التركيز على الإنتاجية (Production Emphasis)

يشير هذا المتغير إلى الاهتمام المدرسة كليا بإنجاز العمـل والإشـراف المباشر على أعضاء الهيئة التدريسية أسلوب الاتصال ذو اتجاه واحد .

الفقرات التي تقيس هذا المتغير هي(39،43،45،47،48،51، 62)

صدق مقياس المناخ التنظيمي :

للتحقق من صدق المقياس تم عرضه على عشرة محكمين من المختصين فـي مجال الادارة التربوية في الجامعات الاردنية(عمان العربية، مؤته، الاردنيـة، اليرموك)، حيث ابدى هؤلاء المحكمون ملاحظاتهم المتعلقة في صياغة بعض الفقرات،وقد اعتمدت الباحثة نسبة اتفاق 80% فاكثر كمعيار لقبول التعـديل او رفضه.

ثبات المقياس للمناخ التنظيمي:

للتحقق من ثبات المقياس تم تطبيق المقياس عينة مكونة من 30 معلم و معلمة ممن تنطبق عليهم خصائص مجتمع، حيث تم تطبيق المقياس وإعـادة تطبيقه بعد مرور أسبوعين والجدول رقم يبين معامل ثبات المقياس.

جدول رقم(2)

معاملات ثبات الإعادة للمناخ التنظيمى

المجال	معامل ثبات الإعادة
الانفكاك	0.78
الإعاقة	0.80
الروح المعنوية	0.81
الود	0.85
الانزواء- الشكلية في العمل	0.86
الاعتبارية	0.80
الحفز	0.82
التركيز على الإنتاجية	0.81

4.3 المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم استخدم نظـام (Spss) لمعالجـة البيانـات إحصائيا:

1- بالنسبة للسؤال البحثي الأول تم استخدام التكرار والنسب المئوية.

2-بالنسبة السؤال البحثي الثاني تـم اسـتخدام المتوسـطات والنـسب المئويـة والانحراف المعياري.

3- بالنسبة السؤال البحثي الثالث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع
عرض النتائج

هدفت الدراسة الحالية التعرف على السمات الشخصية التي يتميز بها مديرو المدارس الخاصة في منطقة عمان، بالإضافة إلى التعـرف علـى أنمـاط المنـاخ التنظيمي السائدة في هذة المدارس الخاصة،وأيضاً التعرف علـى تـأثير الـسمات الشخصية ببعديها (انبساط-انطوائي) و (اتزان_انفعال) على المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس الخاصة، وبعد أن تم جمع البيانات وتفريغها تم معالجتها إحصائيا وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب تسلسلها.

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما السمات الشخصية التي يتميز بها مديرو المدارس الخاصة فـي منطقـة عمان من وجهه نظر المعلمين ؟

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لابعاد الشخصية في كل مجـال مـن مجالات المناخ التنظيمي والجدول رقم(5) يبين نتائج السؤال الأول.

جدول رقم(3)

التكرارات والنسب المئوية لكل نمط من انماط الشخصية التى يتميز بها مديرو المدارس الخاصة في منطقة عمان .

النمط	النسب المئوية	التكرار
انطوائي - انفعالي	%73.7	1325
انطوائي – اتزاني	%2.7	49
انبساطي – انفعالي	%22.2	400
انيساطي - اتزاني	%1.4	25
المجموع	%100	1799

ومن الجدول يظهر ان (76.4) من افراد العينة يتميـزون بالانطوائيـة وان (23.6) يتميزون بالانبـساط وان (4.1)يتميـزون بـالاتزان و (95.9) يتميـزون بالانفعال.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما انماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في منطقة عمان مـن وجهه نظر معلميهم ؟

تم حساب الوسط الحسابي الموزون من(100)والانحرافـات المعياريـه لتقديرات المعلمين في مدارسهم.والجدول رقم (6) يبين هذة النتائج.

جدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في الأردن مرتبة حسب متوسطاتها.

الرقم	النمط	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري
1	الانزواء	68.18	16.15
2	الحفز	65.79	11.19
3	الروح المعنوية	65.03	10.28
4	الود والالفة	64.84	11.01
5	الاعاقة والعرقلة	61.49	10.89
6	الاعتبارية	59.28	11.42
7	الانفكاك	52.49	9.02
8	التركيز على الانتاجية	48.14	10.81

من الجدول رقم(6) يتضح ان متوسطات الحسابية لأنماط المناخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في الأردن تراوحت مـا بـين (48.14%-68.18%)، وان أعلى متوسط كان لمجال الانزواء، والتي بلغت نـسبته (68.18%) بـانحراف معياري(16.15) وان اقل متوسط كان لمجال التركيز على الإنتاجية،والتى بلغت ما نسبته(14. 48%) وبشكل عام نلاحظ ان أنماط المناخ التنظيمي تم تصنيفها ضـمن

مستويين الأول الضعيف وذلك للمجالات(الاعتباريـة، التركيـز علـى الإنتاجيـة، الانفكاك) أما مجالات(الانزواء، الحفز، الإعاقة والعرقلة، الروح المعنويـة، الـود والألفة) فقد كانت ضمن المستوى المتوسط.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما علاقة تأثير السمات الشخصية ببعديها (انبساط-انطوائي) و(اتزان_انفعال) على المناخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة في منطقة عمان؟

تحليل التبائن الاحادى لاثر انماط الشخصية عند المـدراء والمـديرات فـى درجات توفر مجالات المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم.

جدول رقم(5)

معاملات الارتباط بين أنماط الشخصية وابعاد المناخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة في الأردن.

	الانزواء	الاعتبارية	الحفز	التركيـز علـى الإنتاجية	الانفكاك	الإعاقـة والعرقلة	الـروح المعنوية	الـود والألفة	الـسلوك القيادي	علاقـات العاملين
انبساط_انطواء	0.31*	0.34*	0.20*	0.25*	0.18*	0.19*	0.08	0.16*	*0.26	0.22*
اتزان_انفعال	*-0.34	*-0.17	*-0.33	*-0.38	*0.21	0.02	*-0.29	*-0.07	*0.35-	0.08-

من الجدول رقم(7) يتضح ان معاملات الارتبـاط بـين نمـط الشخـصية (انبساطي-انطوائي) مع مجالات المناخ التنظيمي تراوحت ما بـين (0.08-0.34) وان جميع معاملات الارتباط كانت دالة باستثناء الروح المعنوية والتي لم تكن دالة عند مستوى 0.05 فاقل، وان جميع معاملات الارتباط كانت تشير إلى علاقة طردية بمعنى انه كلما زادت سمه الانبساط كلما زاد تـوفر الـسلوكيات القياديـة للمـدير المرتبطة (بالانزواء، الاعتبارية، الحفز، التركيز على الإنتاجية، كما يلاحظ انه كلما زاد سمة الانبساطية كلما زاد أيضا العلاقات مع العاملين مثل الانفكاك، الود والألفة، والإعاقة والعرقلة).

كما يتضح من الجدول وجود ارتباط دال إحصائيا بـين سـمة (الاتـزان-الانفعال) ومجالات المناخ التنظيمي حيث تراوحت معاملات الارتباط بـين (0.02-

-0.38) وان جميع هذه المعاملات دالة عند مستوى 0.05 فاقـل باسـتثناء مجـال الإعاقة والعرقلة والذي لم يبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، وان العلاقة ما بين(سمة الاتزان_الانفعال)كانت عكسية بمعنى انه كلما زادت سمة الانفعال فان ذلك يعمـل على انخفاض مستوى السلوكيات القيادية الانزواء، والاعتبارية، الحفز، والتركيـز على الاعتبارية.

ومن اجل التعرف على مقدار ما تؤثر به سمات الشخـصية علـى المنـاخ التنظيمي في المدارس الخاصة بمنطقة عمان تم أجراء تحليـل الانحـدار المتعـدد المتدرج والجدولان (8)،(9) يبينان نتائج التحليل.

جدول رقم(6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أنماط الشخصية على السلوك القيادي للمدير.

المتغير	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	التغير في قيمـة التباين	"ف"	الدلالة
اتزان_انفعال	0.34	0.12	0.12	180.38	0.00
انبساط_انطواء	0.45	0.21	0.09	154.65	0.00

من الجدول رقم(8) نلاحظ أن قيمة الارتباط المتعدد بين الـسلوك القيـادي للمدير وسمة (الاتزان والانفعال) بلغت (0.34)، وان مقدار ما فسرته سمة (الاتزان والانفعال) من سلوك المدير القيادي بلغ 12% تقريبا، كما يتضح أن معامل الارتباط المتعدد بين الانبساط والانطواء بلغ 0.45 وان مقدار ما فـسرته سـمة الانبـساط والانطواء من السلوك القيادي للمدير بلغ 9% تقريبا، وهـذا يـشير إلـى سـمات الشخصية للمديرين (اتزان_انفعال، انبساط_انطواء) فسر ما نسبته 21% من التباين. وبالرجوع إلى مصفوفة الارتباط نلاحظ بان المديرين الذين يميلون نحو الانفعاليـة يمارسون السلوكيات القيادية للمديرين بمستوى اقل، كما أن المديرين الذي يميلـون نحو الانبساطية فانهم يمارسون السلوكيات القيادية بمستوى أعلى.

جدول رقم(7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أنماط الشخصية على العلاقات بين العاملين.

المتغير	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	التغير في قيمـة التباين	"ف"	الدلالة
انبساط_انطواء	0.28	0.08	0.08	116.47	0.00

من الجدول رقم(9) نلاحظ أن قيمة الارتباط المتعدد بـين العلاقـات بـين العاملين وسمة الانبساط والانطواء بلغ 0.28 وان مقدار ما فسرته سـمة الانبـساط والانطواء من العلاقات بين العاملين بلغ 8% تقريبا، وهذا يشيرالى أن العلاقات بين العاملين تزداد عندما يتصف المدير بنمط شخصية انبساطي.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية التعرف على السمات الشخصية التي يتميز بها مديرو المدارس الخاصة في منطقة عمان، بالإضافة إلى التعـرف علـى أنمـاط المنـاخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في منطقة عمان، إلى جانب التعرف علـى تأثير السمات الشخصية ببعديها (انبساط-انطوائي) و(اتزان-انفعال) علـى المنـاخ التنظيمي السائد في المدارس الخاصة في منطقة عمان، وسيتم مناقشة النتائج التـي توصلت اليها الدراسة.

1.5 مناقشة السؤال الأول والذي ينص" ما السمات الشخصية التي يتميز بها مديرو المدارس الخاصة في منطقة عمان " أشارت النتائج إلى أن النمط الانطـوائي هـو النمط الشائع مقابل النمط الانبساطي، كما أن أغلبية مـديري المـدارس الخاصـة بمنطقة عمان يشيع لديهم النمط المنفعل مقابل النمط المتزن، ونظراً لقلة الدراسـات السابقة التي تناولت سمات الشخصية منفردة لدى مديرى المدارس، بشكل عام،ومن خلال مراجعة الباحثة الدراسات السابقة نلاحظ انها تناولت هذة المتغيـرات لـدى المديرين بشكل مباشر فانها تفسر نتائج السؤال الحالي طبيعة الأدوار ألا دراية التي يقوم بها المدير تتطلب منه أن يكون صارما وحازماً، وان تكرار ممارسة المـدير لأدواره التي تتطلب الحزم والصرامة فان نمط الشخصية سوف يصبح اكثر مـيلاً للانطواء مقارنة بنمط الانبساط والذي يتطلب الانطلاق والعفوية والميل إلى تغييـر الروتين، وحب المغامرات،والتوق للإثارة،عدم حب القراءة، والميل إلى العدوانيـة، الولع بالتغيير متساهل،،سريع الغضب، حيث أن هذه الصفات في الغالب لا تتناسب مع الأدوار الإدارية التي من واجب المديرين القيام بها، فعلى سبيل المثال تطبيـق الأنظمة والقوانين واتباع خطط محددة وواضحة معدة بشكل مسبق تعتبر شكلاً مـن أشكال الروتين التي لا تتناسب مع الأفراد الانبساطين، كما أن صفات مثل الانطلاق والعفوية قد تتعارض مع جزء من الأدوار ألا دراية لمديرى المدارس، إذا يتطلـب

أن يضبط مدير المدرسة في كثير من المواقف نفسه، وان يكون لديه قـدرة علـى الاستمرار في أداء المهام ذات الطابع الكتابي والمكتبي، الأمر الذي لا يتناسب كثيراً مع الأفراد ذوي النمط المنسبط والذين يرغبون في الانطلاق وعد القدرة على قضاء فترات عمل طويلة داخل المكاتب لإعداد التقارير أو فحص السجلات.لـذلك فـان الادوار الادارية التى يمارسها المديرون تعزز سمة الانطوايئـة لـديهم فـالالتزام الحرفى بالقوانين والانظمة تعيق من ضمن القرارات.

2.5 مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني والذي ينص على " ما انماط المنـاخ التنظيمي السائدة في المدارس الخاصة في منطقة عمان؟ أشارت النتـائج إلـى أن أعلى نمط تنظيمي سائد لدى مديرى المدارس الخاصة في منطقة عمان هو مجـال الانزواء، وان اقل أنماط المناخ التنظيمي شيوعاً لدى مديرى المدارس الخاصة في منطقة عمان هو مجال التركيز على الإنتاجية، وبشكل عام نلاحظ أنمـاط المنـاخ التنظيمي تم تصنيفها ضمن مستويين الأول الضعيف وذلك للمجالات(الاعتباريـةو التركيز على الإنتاجيةوالانفكاك) أما مجالات(الانزواء و الحفزو الإعاقة والعرقلةو الروح المعنويةو الود والالفة) فقد كانت ضمن المستوى المتوسـط. وتتفـق هـذه النتيجة جزئيا مع ما توصل اليه الذيابات (2002) والذي أشارت نتائج الدراسة الـى أن وجهات نظر المعلمين بالمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة بـالأردن كانـت ضمن المستوى المتوسط، كذلك فان نتائج الدراسة الحالية تتفق مع ما توصل أليـه باشيارديش (1998، Pashiardis)والذي أشار إلى مدركات أعضاء هيئـة التـدريس لعناصر المناخ التنظيمي تراوح ما بين المنخفض إلى المتوسـط، وتختلـف نتـائج الدراسة الحالية مع ما توصل إليه البوهى (1990) والذي أشـار الـى ان مـديرى المدارس في الإسكندرية يؤكدون على الإنتاجية، كذلك فان نتائج الدراسـة الحاليـة تختلف مع نتائج دراسة القريوتي (1994) والذي أشارالى ان تقييم أعـضاء هيئـة التدريس للمناخ التنظيمي في الجامعات كان سلبياً.

وتعلل الباحثة هذه النتيجة بان الجو العام الذي يسود المـدارس عامـة فـي الأردن هو الطابع الرسمي الذي يتخذه المدير في تطبيقـه الحرفـي للقـوانين دون

مراعاة الظروف الشخصية والاجتماعية للهيئة التدريسية مع بناء حواجز بين المدير وبين المعلمين، حيث أن هناك ثقافة سائدة بين مد يرى المدارس بالأردن تتمحـور حول أن المديرين الفاعلين والكفوئين هم الذين يلتزمون بتطبيق القوانين منعا للتسيب وبالوقت ذاته نلاحظ أن مراعاة الأبعاد الشخصية والإنسانية في كثير من الحالات له آثره السلبي على تطبيق حرفية القانون، وان الحالات التي تعالج المواقف الإنسانية في القانون هي قليلة ومحدودة و أن كثيراً من الحالات الإنسانية يكون البت فيها أما للجان متخصصة، أو لرأي المدير المباشر، لذا فان إهمال الحالات الإنسانية يـأتي من اجل تعزيز قبضة المدير للسيطرة على الواقع الإداري داخل مدرسته.

كما تفسر الباحثة انخفاض تركيز المديرين على الإنتاجية ضـمن عناصـر المناخ التنظيمي على اعتبار أن ما يمارسه المديرون من حرفية تطبيـق القـوانين بشكل من أشكال الإنتاجية داخل المدرسة، كما أن كثيراً من الأشياء داخـل البيئـة المدرسية يتم إنجازها وفقاً لقوانين محددة مسبقا مما يعزز توجـه المـديرين نحـو تطبيق القوانين بشكل حرفي ويعزز الارتباط فى الانتاجية بشكل غير مباشر.

3.5 مناقشة السؤال الثالث: والذي ينص على " ما مستوى تأثير السمات الشخصية ببعديها (انبساط-انطوائي) و (اتزان_انفعال) على المنـاخ التنظيمـي الـسائد فـي المدارس الخاصة لمنطقة عمان؟ أشارت النتائج أن هناك ارتباطـاً بـين الـسلوك القيادي لدى المديرين وسمة الاتزان والانفعال، وان مـا فـسرته سـمة الاتـزان والانفعال من سلوك المدير بلغ 12% تقريبا، كما ان معامل الارتباط المتعـدد بـين الانبساط والانطواء وسلوك المدير القيادي كان دالاً إحصائيا، وان مقدار ما فـسرته سمة الانبساط والانطواء من السلوك القيادي للمدير بلغ 9% تقريبا، وهذا يشير إلى سمات الشخصية للمديرين (اتزان_انفعال، انبساط_انطواء) تفسران معا ما نـسبته 21% من التباين. وبالرجوع إلى مصفوفة الارتباط نلاحظ أن المديرين الذين يميلون نحو الانفعالية يمارسون السلوكيات القيادية للمديرين بمستوى اقل، كما أن المديرين الذي يميلون نحو الانبساطية فانهم يمارسون السلوكيات القيادية بمستوى أعلى.

كما أشارت النتائج المرتبطة بهذا السؤال الى أن العلاقات بين العاملين وسمة الانبساط والانطواء كانت دالة إحصائيا، وان مقدار مـا فـسرته سـمة الانبـساط والانطواء من العلاقات بين العاملين 8% تقريبا، وهذا يشيرالى أن العلاقـات بـين العاملين تزداد عندما يتصف المدير بنمط شخصية انبساطي. وتتفـق نتيجـة هـذه الدراسة مع ما توصلت قطينه (1995) بان هناك اثراً لسمات الشخصية على إدراك مديري المدارس لعناصر المناخ التنظيمي.

وتعلل الباحثة هذه النتيجة بان سمات المديرين الشخصية تنعكس بـشكل او بأخر على الجو العام الذي يسود المدرسة وخصوصا ما يرتبط في سلوك المديرين القيادي، فممارسة المدير لمهامه القيادية يتأثر بشكل كبير بمـا يتـصف بـه مـن خصائص، فالمدير الذي يميل إلى التنظيم والدقة، سوف يعمل علـى خلـق منـاخ تنظيمي يتصف بالالتزام في الأنظمة والقوانين،وهناك تدرك التفاعل ما بين البيئـة يتفاعل معها المدير وما بين جماعة المديرين الشخصيه وهذا ما يفسر ان المـديرين يتصفون بسمات وخصائص تميل الى الانطواء.

4.5 النتائج والتوصيات:

بناء على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

1. تأكيد اتباع مديري ومديرات المدارس الخاصة للنمط المفتـوح مـن انمـاط المناخ التنظيمي مع العاملين في المؤسسة لما له من تأثير إيجابي على العملية التعليمية.
2. قيام المدير بتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وأفكارهم وتقبلها بمـا يخـدم العملية التربوية واشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية والقرارات الخاصـة بهم.
3. تنمية مبدأ الشعور بالمسؤولية في العمل من قبل المدير لدى العاملين لان ذلك يدفع من روحهم المعنوية ويزيد من رضاهم الوظيفي.
4. إجراء دراسات مماثلة تتعلق بالسمات الشخصية لمديرى المـدارس لمعرفـة أسباب تدنى بعض السمات لدى المديرين.

5. هناك ضرورة لبحوث لاحقة للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين سمات الشخصية كالاتزان الانفعالي والسيطرة والمسؤولية مع مكونات القدرة علـى القيادة التربوية

المصادر والمراجع

أ- المراجع العربية:

أبو كف، علي.(1995). "**السمات الشخصية لمدير المدرسة الثانويـة العامـة فـي الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

أحمد، إبراهيم أحمد (1998). "**الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**". القـاهرة: دار الفكر العربي.

الاغبري، غازي. (2000). **النظام القانوني ادارة الشركة المساهمة في القـانونين اليمني والمصرى،** رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.

البرادعى، عرفات. (1998)." **مدير المدرسة الثانوية"**،(ط1). دمشق: دار الفكر.

بطاح، احمد،السعود،راتب. (1997).قدرة مديرى المدارس في محافظة الكرك علـى اتخاذ القرار، مجلة علمية محكمة" **دراسات** " تصدر عن عماده البحث العلمي الجامعة الأردنية، المجلد 24، العلوم التربوية، العدد 1، ص135.

البوهى، فاروق.(1990). "المناخ التنظيمي لبعض مدارس التعليم الاساسى بمحافظة الاسكندرية فى ضوء نظريات التنظيم"، **مجلة دراسات تربوية,** عـدد 5، ص 156.

توما، دسبنا.(2004). فلسفة المدرسة واهدافها، مجلة مدرسية سنوية، **نفحات الورد،** تصدرها مدرسة راهبات الوردية -العقبة، الزرقاء. مؤسسة دار الفن للطباعـة العدد 2.

التويجر، انس.(2003). "**القيم الشخصية والتنظيمية أثرها في فاعلية المديرين فـي الوزارات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

جبر، علي.(1983). **شؤون الإدارة الحديثة**. مجلة فصلية تصدر عن مركز تطوير الإدارة والإنتاجية بدمشق، العدد9، ص 41.

الجبوري، عبد الكريم.(2000).**المدير الناجح**.ط1، بيـروت، لبنـان. دار ومكتبـة الهلال.

حجي، أحمد. (1998). **الادارة التعليمية والادارة المدرسية**، جمهورية مصر العربية: دار النهضة العربية.

الحديدي، ضحى.(2003)." **المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس**"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية.

الحسيني، منى.(1993). " **السمات الشخصية التي تميز المكتئبين عن الأفراد غير المكتئبين لدى عينة من الأفراد في منطقي عمان الكبرى**"**،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

حمزة، مختار. (1987) .**السلوك الإداري**، جدة: دار المجمع العلمي.

الحوامدة، باسم. (2003). "**المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**" اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخباز، جمال. (2002). دراسات ميدانية لمشكلات الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة تعليم خاص عربي بمصروفات من وجهة نظر مديري هذه المدارس. **دراسات**، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، العدد 109، ص195.

الخضرة، بشير، ورفعت الفاعوري.(1994). **اتجاهات مديري الإدارات الوسطى الحكوميين في الأردن نحو التطوير الإداري.** مركز الدراسات الأردنية. ص22.

الخطيب، رداح.(1994). الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الأردن**.** **مجلة كلية التربية،** أسيوط العدد 11. المجلد 2، ص768.

خليل، الحاج.(1993). **السلوك الانساني فى الادارة التربوية**، عمان: دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع.

الخواجا، عبد الفتاح.(2004). **تطوير الإدارة المدرسية**(ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

الداهري، سليم.(1986). **الإدارة المدرسية في دول الخليج العربي من منظور الكفاية التعليمية"، جمعية المعلمين الكويتية**، المؤتمر الإسلامي السادس.

الدقس، محمد,عليان، خليل. (1991).تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الاردنية، دراسات ميدانية فى منجم الحسا، **دراسات الجامعة الاردنية**، مجلد 18، عدد1.

دواني، كمال، وعيد ديراني. (1984). العلاقة بين نمط االقيادة لمديرى المدارس الالزامية وشعور المعلمين بالامن، **دراسات**، م11، ع6.

ديراني، محمد.(1993). السمات الشخصية للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية، **دراسات** المجلد العشرون، العدد3.

الذيابات، محمد.(2002).التعرف على وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي فى المدارس الخاصة فى عمان، **دراسات العلوم الادارية**، مجلد 1 ص 32.

ربيحات، إبراهيم.(1994). اثر **المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديرية عمان العاصمة في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

رسمى، محمد. (2003). **السلوك التنظيمي فى الادارة التربوية**، ط1، الاسكندرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الرفاعي، جاسر.(1994).**أثر المناخ التنظيمي في كليات المجتمع الاردنية على تحصيل الطلبة في امتحان دبلوم كليات المجتمع**،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

الرفاعي، نعيم. (1987). **الصحة النفسية**، دراسه في سيكولوجية التكيف، ص 6، دمشق، سوريا.

زيدان، محمد. (1983).**بعض سمات الشخصية للطلبة في الجامعات الأردنية وعلاقتها برعاية الوالدين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح حرحوش. (1991). **إدارة الموارد البشرية**، جامعة بغداد

ستراك، رياض.(2004). **دراسات في الإدارة التربوية**. (ط 1) عمان: دار وائل للنشر.

السعود، راتب. (2002). إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**، المجلد 18، العدد الثاني، ص38

سليمان، عرفات. (1987). **استراتيجية الإدارة في التعليم.** كلية التربية، جامعة عين شمس.

سمعان، وهيب، ومحمد منير مرسى.(1985) . **المدرسة الحديثة**، ط2، القاهرة، عالم الكتب.

شحاتة، عبد ا . (2001). **مدير الدارسة ودورةفي تطوير التعليم**. مصر الجديدة، القاهرة: أيترك للنشر والتوزيع.

شديفات، يحيى.(2001). **درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدورة كقائد تعليمي في البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن**، المجلد 17، العدد2، ص291.

الشربينى، عبد الفتاح .(1987).المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية فى البنوك التجارية الكويتية، **مجلة العربية للادارة**، مجلد 11، ص 52.

الشقصى، عبد ا .(1999). **نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصلة بعمدائها من وجهة نظر أعضاء هيئة لتدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

الشيخ، سليمان وفوزى، زاهر.(1980).مناخ المؤسسات التعليمية فى قطر، **دراسات فى الادارة التربوية**، المجلد 6، مطبعة الشركة الحديثة للطباعة، قطر,الدوحة.

الصباغ، زهير، وقواقزة، جديع، والضامن، وحيد.(1992) .**المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد، واثره على اتجاهات العاملين**، معهد الادارة العامة، عمان، الاردن.

الصيرفي، محمد. (2005). **السلوك التنظيمي**، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة.

الطوال، عماد.(2003). **ومضات تربوية**، ط1 مركز القدس للدراسـات الـسياسية، عمان، الأردن.

الطوباسى، عادل. (1980). **دراسة لواقع الإدارة المدرسـية فـي الأردن**. رسـالة دكتوراه، جامعة القديس يوسف، لبنان.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(1999).**الإدارة التعليمية مفاهيم و أفـاق**، عمـان: دار وائل للطباعة والنشر.

عبد الخالق، احمد.(1987) **الأبعاد الأساسية للشخصية**، ط4، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عبود، عبد الغني وعمار، حامد.(1993). **ادارة المدرسة الابتدائية**، مكتبة النهـضة المصرية، الاسكندرية.

العبيدي، محمد. (2004**). سيكولوجية الإدارة التعليمية**. ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

العطيوى، جودت. (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. (ط1) عمـان: دار الثقافـة للنشر والتوزيع.

علي، عائشة احمد.(2003**).المناخ التنظيمي السائد في مـدارس وكالـة الغـوث الدولية في الاردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

العليمات، صالح.(2002). النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية فـي محافظـة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي. **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية**، المجلد 18، العدد الأول.

عماد الدين، منى.(1985). **تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم /المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العوائد، مسلم.(2005**). الكفايات الإدارية لولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر الولاة والعاملين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة مؤتـة، الكرك.

الغمري، إبراهيم. (1983). **المناخ التنظيمي: الإطار اللازم لتحقيق الفعالية الإدارية،** مركز ابروماك، القاهرة.

الغمري، إبراهيم.(1981). **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة،** دار الجامعات المصرية.

غنيم، سيد.(1975). **سيكولوجية الشخصية محدداتها قياسها نظرياتها،** دار النهضة العربية.

فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد.(2005)."**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"،** ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قانع، مروان.(1989).**اثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

القطاونة، منار.(2000). **المناخ التنظيمي واثره على السلوك الابداعي،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

قطينة، رلى.(1995). **اثر السمات الشخصية للمديرين على أنماط المناخ السائدة في المدارس الحكومية في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القيروتي، محمد .(1994).السلوك التنظيمي فى الجامعات الاردنية من وجهه نظر اعضاء هيئة التدريس**، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات،** العدد 5، مجلد 9.

القيروتي، محمد.(1997). **السلوك التنظيمي،** المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.

الكربولي، دلى والقيسي، عبد الفتاح. (1983). **نظريات الشخصية** بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

كفاوين، صالح. (2003 **). "اثر مفهوم الذات وبعض السمات الشخصية في القدرة على التفكير الابتكاري لدى طلبة قسم الرياضيات في جامعة موتة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة موتة، الكرك.

كنعان، نواف.(1980) **القيادة الإدارية،** دار العلوم، الرياض.

محارمه، تأمر.(1996). مذكرات في السلوك الإداري**. مجلة دورية محكمة الإداري** "مجلد 18، عدد65، ص119-157، مسقط.

المحبوب، عبد الرحمن.(1997).المناخ الاكاديمي كما يدركة الطلاب والطالبات في مستويات وتخصصات اكاديمية مختلفة في كلية التربية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد 32، ص44-46.

محجوب، فاطمة.(1980) م. **نحو مدرسة افضل** وابلز كيمبول الطبعة الثالثة، ألانجلو المصرية ص170.

مرسى، محمد.(1977). **الإدارة التعليمية**. جامعة عين شمس.

مساد، صلاح الدين.(1993). **اثر المناخ التنظيمي في كل من الاستنفاذ النفسي لدى المعلمين وتحصيل الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

مساد، عمر. (2005). **الإدارة المدرسية ودورها في الأشراف التربوي**. عمان: دار النشر والتوزيع.

مسند، شيخة.(1994).نمط المناخ المؤسسى السائد فى جامعة قطر كما يدركة اعضاء هيئة التدريس فيها وعلاقته ببعض المتغيرات, **مجلة حولية كلية التربية**، جامعة قطر، العدد 60.

المصري، فاطمة.(1993)**." تحليل أنماط المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين في مدارس الوكالة والخاصة الأساسية في منطقتي الخليل وبيت لحم وعلاقته بالتكيف الأكاديمي من وجهة نظر الطلاب"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح،نابلس.

نشوان، يعقوب. (2004). **السلوك التنظيمية في الإدارة والأشراف التربوي** (ط2) عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نصار، يحيى.(1992)."**السمات الشخصية للمعلمين المستخدمين للعقاب البدني في مدارس عمان الكبرى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

النمر، سعود بن محمد ، حمزاوي، محمد.(1986). **المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، مركز البحوث بجامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

همشرى، عمر.(1999).المناخ التنظيمى فى مكتبات الجامعة الاهليـة فـى الاردن، **دراسات العلوم التربوية،** الجامعة الاردنية، مجلد 26، ص187.

الهيتي، خالد ويونس، طارق.(1987).العلاقة بين المناخ التنظيمـي والمخرجـات التنظيمية، دراسة مقارنة بين المنشاة العامة للمطـاحن العراقيـة وشـركات مطاحن امريكية, **المجلة العربية للادارة،** مجلد 11، عدد 4، ص14.

وزارة التربية والتعليم.(1988).المؤتمر الوطني للتطوير التربوى بـديل العـددين الثالث والرابع من مجلد التاسع والعشرين من **رسالة المعلم،** عمان.

ب- المراجع الأجنبية:

Classman,Margaret (2000).**The study of school climate principals, communication style, principals sex and school level**" Dissertation Abstract international, A61p.443.

Cullen, K.W.&Barano Wski, Tom.(1999). Influence of school Organizational Characteristics on the outcome of a school Health promotion. Journal of School Health**. ERIC** Document Reproduction service No. ED2667).

Dorman, J (2000), **Using Academics ,Percptions of University** Envirionment to Distinguish between Australian Universities, Educational studies, 26(2),205-221.

Eaton,D.G.(1998).**Effects of Organizational climate on faculty Job satisfaction and Job stress in a texsas community colleges distract**, Dissertation Abstracts International, 59,746- A.

Eysenic,H.j,and Eysinic,s.b.g(1975)**'the Eysinic personality Questionnaire manual** .london :Hodden and Stoughton.

Halpin, A.W.& Croft, D.B (1963)**The organizational climate of school**, Chicago, University of Chicago.

Hannum & Hoy (1997)."An empirical assessment of organizational health and student achievement ",**Educational Admenstration quartery**, Aug, Vol. 33.

Hosten, W.A.(1998). Organizational Climate and student retention (Dissertation, HOWARD UNIVERSITY,1996), **Dissertation Abstract International**, 5808،PP:3019.

Hoyetal (1996) "an empirical assessment of organizational health and student achievement "**Educational Administration** ,Aug, Vol 33 Issue 3.

Johannsen،hano and Page، Terry.(1986**). International Dictionary of Mangement.** 3rd Edition، Kangan Page Limited.

John, Masih & Taylor , John .(2001).**Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers.**

Lafollette، William (1975)."How is the Climate in your Organization" **Personnel Journal**, Vol.54, P.376-379.

Leithwood، K.and Steinbach، R.(1993).Total Quality Leadership: Expert Thinking Plus Transformational Practice. **Journal of Personnel Evaluation in Education**،7:311-337.

Linzy-Mary jim.(1991)."Acomparative study of the Relation-ship between school climates school، & students achievement in fifth، seventh، and ninth, grades in another florida school "district (fifth-grades, seven grade nith grade" **Dissertation Abstract International**, Vol.52, No.1

Lindsey, Moor.(1991)The Relationship between organizational climate &student academic achievement, student attendance ,and student needs" ,**dissertation Abstract International**, Vol 52, No10. april 1992, P344-A

Litwin,George&R.s.stringer(1986).**Motivation and Oorganizationl Climate,** Harvard University, Boston.

Maxwell,T. and Thomas, A. (1991). School Climate and School Culture, **Journal of Education Administration**, 29 (2) 72-82

Moore،Lindsey, (1992). "**The Relationship between Organizational Clmate &student academic achievement،student attendance and student needs"،** University of Southern Missertation Abstract International, Vol.52, No.10

Moxnes, P., and Eilertsen،d. (1991). The Influence of Management Training Upon Organizational Climate**, Journal of Organizational Behavior**, 12،399-411.

Muchinsky, paul.(1977). "Organizational Climate and Job satisfaction", **Academy of Management Journal**, Vol, 20, No.4،P.371.

Nanos،Peter.(1990).**"school climate variables in selected elementary schools implementing effective schools correlate"**, Dissertation Abstracts International Vol.52. No.1 p44-A.

Neal Gross, wards.mason & Alexander W.McEachern, **Exploration in Role Analysis**: New york; John Wiley & sons, Inc.1993. p.67.

Owens R.,.(1995**). organizational behavior in educational** ,Ellyn &bacon,Boston.

Pashiardis, P(1998).Moving Towards a Quality Climate at the University of Cyprus, **International Journal of Educational Management**, 12(1).

Paul, Skiptunas. (1990).Secondary Principal Leadership & School Climate **"Dissertation Abstract International**", Vol.52 No10 April P34, 8.A.

Phelan, R.J. (1999). **The Relationship Between Student and Teacher Perception of the Organization Climate of Their School** (Dissertation, FORDHAM UNIVERSITY, 1998). Dissertation Abstract International, A59107 pp:196.

Repa, Theodore. (2000**)."The relationship of centralzation، principal behavior، and perceptions of empowerment among middle school teachers in selected New York city public schools** "dissertation Abstracts International, A61/04, p.

Smith,Cassandra Lynn(1995).A study of Relationships ,Leadership Styles,and student Achievement, **ED.D.Thesis, Wayne state** University, Michigan.

Tom,S.L(1995) **Relationship of Learning Climate on Student Achievement in the Consoldated Independent Shool District Taxas,** dissertation Abstract International,65,A3.

Veearghavan,vimalal(1992) **Organizational climate and performance of school** , first published , blaze New Delhi, India.

Warner, Donna Sikes (1993). **Educational Leadership Styles of Elementary School Principals And The Effect on school;** Climate And Pupil Achievement. ED.D.Thesis, University of Houston, Texas

الملاحـق(أ)

استبانة التحكيم

استبانه الخبراء والمحكمين

الأستاذ /الدكتور...........................المحترم

تحية طيبة وبعد.

تقوم الباحثة بدراسة تهدف إلى تعـرف "الـسمات الشخـصية لمـديري المدارس الخاصة أثرها على المناخ التنظيمي في منطقة عمـان" وذلـك اسـتكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤتة. ولهذه الغاية تقـوم الباحثة بتطبيق استبانتين عن هذه الدراسة هما :

1- استبانة المناخ التنظيمي "لهالبن"و"كر وفت "للتعرف على المنـاخ التنظيمـي للمدارس الخاصة.

2- استبانة السمات الشخصية "أيزنك " للتعرف على السمات الشخصية لمـديري المدارس الخاصة.

ونظرا لما تتمتعون به من أمانة علمية ومكانة تربوية أرجو التكرم بـالنظر في صدق محتوى هذه الأداة من حيث :-

- دقة الصياغة.
- مناسبة الفقرات للمجال
- أية اقتراحات ترونها مناسبة.

شاكرة حسن تعاونكم.

الباحثة

رناد عيسى عواد

الأداة الأولى:- (هالبين وكر وفت)

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسبة الفقرات للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غيـــر مناسبة	مناسبة	غيـــــر مناسبة	
1	**مجال الانفكاك:-**					
1	توجـــد أقليـــة مـــن المعلمـــين تعـــارض الاغلبية.					
2	يقوم بعض المعلمـين بتصرفات مزعجة في المدرسة.					
3	يميل المعلمون في هذه المدرســـة إلـــى الانعزال.					
4	يتحدث المعلمون عـن رغبتهم في الانتقال من المدرسة.					
5	يـــصنف المعلمـــون أنفسهم على شكل شلل وجماعات تربط كـل منها علاقات خاصة.					
6	يسعى المعلمون للحصول على امتيازات خاصة من المدير.					

7	يمـــارس المعلمـــون ضغطا جماعيا علـــى أفراد الهيئة التدريسية الـــذين يخـــالفون رأى الجماعة.					
8	يقـــاطع المعلمـــون بعضهم بعـــضا أثنـــاء الحديث في اجتماعات الهيئة التدريسية.					
9	يسال المعلمون أســـئلة لا معنـــى لهـــا فـــي الاجتماعـــات التـــي تحدث في المدرسة					
10	تميل مناقشات المعلمين في اجتماعـــاتهم إلـــى التشعب.					

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسبة الفقرات للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غيرمناسبة	
2	<u>**مجال الإعاقة:-**</u>					
1	تتطلب اللجان في المدرسة التي يشترك فيها المعلمون جهدا كبيرا منهم.					
2	تتدخل الواجبات الروتينية للمعلمين مع واجباتهم التعليمية.					
3	تشكل الأعمال الكتابية عبئا ثقيلا على المعلمين في المدرسة .					
4	تتوافر التعليمات لاستخدام الأدوات التعليمية.					
5	يتطلب أعداد التقارير بتقدم طلاب المدرسة جهدا كبيرا.					

6	يعطى المعلمـون وقت كافيا لاعـداد التقارير الإداريـة الإعدادية.					
3	**مجـال الـروح المعنوية:-**					
1	يظهر المعلمون في هـذه المدرسـة اعتزازا بمدرستهم.					
2	معنويات المعلمين في هذه المدرسـة عالية.					
3	ينجـز المعمـون أعمـالهم بنـشاط وحيوية.					
4	يسود اجتماعـات الهيئـة التدريـسية الشعور بـضرورة إنجاز العمل.					
5	يتقبل المعلمين في هـذه المدرسـة أخطاء زملائهم.					
6	يقضى المعلمـون وقتا بعـد الـدوام الرسـمي مـع					

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسبة الفقرات لمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
	الطلاب الذين يعانون من مشكلات فردية.					
7	التجهيزات المدرسية جاهزة عند الحاجة أليها.					
8	خدمات الرعاية متوفرة عند الحاجة أليها.					
9	يسود المرح لقاءات المعلمين غير الرسمية.					
10	الكتب الإضافية متوفرة للاستخدام الصفي.					
4	<u>**مجال الود :-**</u>					
1	يستمتع المعلمون في لقاءاتهم أثناء الدوام المدرسي.					
2-	يتحدث المعلمون إلى زملائهم من					

					أعــضاء الهيئــة التدريــسية عــن حياتهم الخاصة.	
					يـدعو المعلمـون زملائهــم مــن أعــضاء الهيئــة التدريسية لزيارتهم في منازلهم.	3
					الأصدقاء المقربون للمعلمين هم مـن بــين زملائهــم أعــضاء الهيئــة التدريسية.	4
					يعرف المعلمـون الخلفية الاجتماعية من أعضاء الهيئـة التدريسية.	5
					يعــد المعلمــون تقاريرهم الإداريـة السنوية بأنفسهم.	6
					يتعاون المعلمـون من اجـل أعـداد التقــارير التــي يطلبها المدير.	7
					مجال الانزواء :-	5

1	يتصل المدير بالمعلمين يوميا.					
2	التعليمات التي يضعها المدير غير قابلة للنقاش.					

الرقم	**فقرات الاختبار**	**دقة الصياغة**		**مناسبة الفقرات للمجال**		**ملاحظات**
		مناسبة	**غير مناسبة**	**مناسبة**	**غير مناسبة**	
3	يدير المدير اجتماعات الهيئة التدريسية وكأنها مؤتمر لرجال الأعمال.					
4	تنظيم اجتماعات المدرسين وفق جدول أعمال دقيق.					
5	تخصيص اجتماعات الهيئة التدريسية عادة لمناقشة تقارير المدير الإدارية.					
6	يخبر المعلمون بنتائج زيارات المشرف التربوي.					

7	يغادر المعلمون المدرسة أثناء الدوام المدرسي.					
8	يجلس المعلمون عادة في غرفة المدير أثناء استراحتهم.					
9	يخبر المعلمون بنتائج زيارات المشرفين التربويين بطرق رسمية.					
6	**<u>مجال التركيز على الإنتاجية:-</u>**					
1	يتخذ المدير كافة القرارات المتعلقة بالبرامج المدرسي.					
2	يضع المدير برنامج عمل المدرسية بنفسه.					
3	يتأكد المدير من أن المعلمين يبذلون أقصي طاقاتهم في العمل.					

4	يـصحح المـدير أخطاء المعلمـين بنفسه.					
5	يتحـدث المـدير كثيرا					
6	يـديـر المـدير اجتماعات الهيئـة التدريسية وكأنهـا مـؤتمر لرجـال الأعمال.					

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسبة الفقرات للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
7	تحـدد الواجبـات الإضافية للمعلمين بشكل واضح.					
	يتأكد المدير مـن كفاءة المعلمين في المـواد التـي يدرسونها.					
1	**<u>مجال الحفز :-</u>** يخرج المدير عـن خطته المرسـومة وذلـك لمـساعدة المعلمين.					
2	يقدم المدير مثـالا يحتـذي بـه فـي العمل الجاد.					
3	يستخدم المدير النقد البناء					
4	يهيئ المدير نفـسه بشكل جيـد قبـل التحـدث فـي المناسـبات المدرسية.					

					يوضح المدير للمعلمين الأسباب الموجبة للنقد.	5
					يسعى المدير للمحافظة على المصالح الشخصية للمعلمين	6
					يحرص المدير على الحضور إلى المدرسة قبل وصول المعلمين.	7
					ينقل المدير إلى المعلمين الأفكار التربوية الجديدة التي يطلع عليها.	8
					من السهل أن يفهم المعلمون المدير.	9
					مجال الاعتبارية:- يساعد المدير المعلمين في حل مشاكلهم الشخصية.	1
					يقدم المدير خدمات شخصية خاصة للمدرسين.	2

3	تحـدد الواجبـات الإضافية للمعلمين بشكل واضح.						

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسـبة الفقـرات للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
4	يبقى المدير في المدرسة بعد الدوام لمساعدة المعلمين على إنجاز أعمالهم.					
5-	يساعد المدير المعلمين في تسوية خلافاتهم المهنية البسيطة.					
6-	يشارك المعلمون في اختيار الشعب التي سيدرسونها.					
7-	يسعى المدير للحصول على مكاسب أفضل للمعلمين.					

الأداة الثانية: -(أيزنك)

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسبة الفقرات		ملاحظات
		مناسبة	غيـــــر مناسبة	مناسبة	غيــــــر مناسبة	
1-	هل يتوق إلى الأشـياء المثيـرة فـي معظـم الأحيان؟					
2-	هل يـشعر بالارتيـاح عندما يفهمه أصدقاؤه؟					
3-	هــل يعــالج الأمــور ببساطة ودون تدقيق أو تمحيص؟					
4-	هــل ينــزعج عنــدما يرفض له طلب؟					
5-	هل يفكر مليا قبل الأقدام على أي عمل؟					
6-	هل يفي دائمـا بوعـود قطعهــا علــى نفــسه بصرف النظـر عمـا يكلفه ذلك من تعب أو عناء؟					
7-	هل يثور مزاجه ويهـدأ في أحيان كثيرة؟					

-8	هل من عادته أن يقوم بعمل أشياء على نحو متسرع ودون تفكير أو تأمل ؟					
-9	هل يشعر بتعاسة دون سبب أحيانا ؟					
-10	هل يشعر بالخجل عندما يريد التحدث إلى أي شخص غريب؟					
-11	هل يحدث أن يفقد السيطرة على نفسه ويغدو غاضبا أحيانا؟					
-12	هل يقوم بالأشياء على نحو ارتجالي في معظم الأحيان؟					
-13	هل يشعر غالبا بالقلق حيال أشياء كان ينبغي أن لا يقولها أو يفعلها؟					
-14	هل يفضل المطالعة على التحدث مع الآخرين بصفة عامة؟					
-15	هل يسهل جرح مشاعره نوعا ما ؟					

16-	هل تراوده أحيانا أفكار لا يرغب بمعرفتها من قبل الآخرين؟					
17-	هل يشعر بنشاط شديد أحيانا أو بالكسل أحيانا أخرى؟					
18-	هل يفضل أن يكون لديه عدد قليل من الأصدقاء المقربين؟					
19-	هل يسرح كثيرا؟					
الرقم	**فقرات الاختبار**	**دقة الصياغة**		**مناسبة الفقرات**		**ملاحظات**
		مناسبة	**غير مناسبة**	**مناسبة**	**غير مناسبة**	
20-	هل يجيب الآخرين بالصراخ عندما يصرخون في وجهه ؟					
21-	هل يضايقه الشعور بالذنب في معظم الأحيان؟					
22-	هل عاداته حسنة ومرغوب فيها؟					
23-	هل يمكنه ترك نفسه على طبيعتها ويتمتع كثيرا في حفل مفرح؟					

-24	هــل يعتبــر متــوتر الأعصاب؟					
-25	هل يعتقد الآخرون انـه حيوي ونشط؟					
-26	هل يقوم بعمـل شـئ مهم،ثـ ـم يـ ـشعر أن باستطاعته القيام به على نحو افضل؟					
-27	هل يغلب عليه طـابع الهدوء عندما يكون مع الآخرين؟					
-28	هل ينهمك فـي القيـل والقال أو نشر الإشاعات أحيانا ؟وهل تشعر انـه مرهـق فـي الـصباح أحيانا					
-29	هل يفضل اللجوء إلـى الكتـاب عنـدما يريـد معرفة شئ ما بدلا مـن اللجوء إلى الآخرين؟					
-30	هل يحب العمل الـذي يحتاج إلى تركيز وانتباه شديد؟					
-31	هل يرتجف أو يرتعـد أحيانا ؟					

-32	هل يصرح عن كل شئ لديه حتى لو علـم انـه يمكن أن يخيفه؟					
-33	هل يكره المجموعة التي يتواجد فيها من يتعمـد النكد على الآخرين؟					
-34	هل هو شـخص كثيـر الاستثارة أو الانفعال؟					
-35	هل يرغب القيام بأشياء تحتاج إلى سرعة فـي التصرف؟					
-36	هل يقلق بصدد أشـياء مخيفة قد تحدث له؟					
-37	هــل يمتــاز أســلوب حركته بـالبطء وعـدم التسرع؟					
-38	هل يحدث أن يتأخر عن تنفيذ موعد أو عمل ما ؟					
-39	هل يبدو شارد الـذهن منزعجا؟					

الرقم	فقرات الاختبار	دقة الصياغة		مناسبة الفقرات		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
40-	هل يرغب بالتحدث مع الناس إلى حد كبير بحيث لا يتيح فرصة الحديث إلى شخص آخر؟					
41-	هل تزعجه الآلام و الأوجاع؟					
42-	هل يتضايق أن لم ير كثيرا من الناس؟					
43-	هل يعتبر شخصا عصبيا؟					
44-	هل هناك أشخاص يعرفهم ولا يحبهم بشكل قاطع؟					
45-	هل تستطيع القول بأنه واثق من نفسه تماما؟					
46-	هل يؤلمه اكتشاف الآخرين لخطا فيه أو في عمله؟					

-47	هل يصعب عليه أن يتمتع فعلا في حفل مرح؟					
-48	هل ينزعج من الشعور بالنقص؟					
-49	هل يسهل عليه إضفاء جو من الحرية على حقل ممل إلى حد ما ؟					
-51	هل يتحدث أحيانا عن أمور لا يعرف عنها شيئا؟					
-52	هل يحب إيقاع الآخرين في مقالب بقصد المرح؟					
-53	هل يعانى من الأرق؟					

اداة الدراسة

أخي المعلم ... أختي المعلمة المحترمين.

تحية طيبة وبعد...

صممت هذه الاستبانة للتعرف علـى" الـسمات الشخـصية لمـديري المدارس الخاصة وأثرها على المناخ التنظيمي في منطقة عمان " أرجو الإجابـة على فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة شاكرة لكم تعاونكم مؤكـدة أن المعلومـات ستخدم لأغراض البحث العلمي **فقط**

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رناد عيسى عوا د

....

....

المعلومات شخصية

1- الجنس

2-

ذكر( ) انثى ( )

3- المؤهل العلمي :-

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

3- سنوات الخبرة:-

- اقل من 5 سنوات ( ) 5- 10( ) 11-15( )

16-20( ) 21فاكثر( )

الأداة الأولى:مقياس المناخ التنظيمي (هالبين وكر وفت)

الرقم	فقرات الاختبار	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	الأصدقاء المقربون من المعلمين هم من بين زملائهـم أعـضاء الهيئة التدريسية.				
2	- تصرفات المعلمين في هذه المدرس عجة				
3	يقضى المعلمون وقتا بعد الـدوام المدرسي مع الطلبة الذين يعانون من مشكلات فردية.				
4	التعليمات لاستخدام الأدوات التعليمية متوفرة.				
5	يزور المعلمون زملاءهم فـي منازلهم.				
6	هناك أقلية من المعلمين تعـارض الأغلبية باستمرار.				
7	الكتــب متــوفرة للاســتخدام الصفي.				
8	يوجد وقت كـاف فـي العـادة لأعداد التقارير الإدارية.				
9	يعرف المعلمون الأحوال العائلية لزملائهم الآخرين				
10	يمارس المعلمون ضغطا جماعيـا على زملائهم المخالفين للجماعة.				

11	يسود اجتماعات الهيئة التدريسية الشعور بضرورة إنجاز العمل.				
12	تعتبر الأعمال الإدارية الكتابيـة عبئا ثقيلا في هذه المدرسة.				
13	يتحدث المعلمون عـن حيـاتهم الخاصة لزملائهم المعلمين.				
14	يحاول المعلمون الحصول على امتيازات خاصة من المدير.				
15	التجهيـزات واللـوازم المدرسـية متوفرة للاسـتعمال داخـل غرفـة الصف.				
16	أعداد التقارير المتعلقـة بتقـدم التلاميذ تأخذ جهدا كبيرا.				
الرقم	**فقرات الاختبار**	**نادرا**	**أحيانا**	**غالبا**	**دائما**
17	يستمتع المعلمون في لقـاءاتهم خلال الدوام المدرسي.				
18	يتحدث المعلمون مـع بعـضهم أثناء اجتماعات الهيئة التدريسية				
19	يتقبل معظم المعلمـين أخطـاء زملائهم من الهيئة التدريسية.				
20	يشترك المعلمـون فـي لجـان مدرسية كثيرة.				
21	يسود المـرح عنـد لقـاءات المعلمين غير الرسمية.				
22	يسال المعلمون أسئلة لا معنـى				

	لها في الاجتماعات المدرسية				
23	الخدمات العامة متـوفرة عنـد الحاجة لها.				
24	يميل المعلمون في هذه المدرسة للانعزال.				
25	يعد المعلمون تقـاريرهم الإداريـة بأنفسهم.				
26	تتشعب مناقشات المعلمين فـي اجتماعات الهيئة التدريسية.				
27	يتأكـد المـدير مـن كفايـات المعلمين التعليمية.				
28	يظهر المعلمون في هذه المدرسة روحا معنوية عالية.				
29	يخرج المـدير عـن خطتـه المرسومة لمساعدة المعلمين.				
30	يساعد المدير المعلمين في حل مشاكلهم الشخصية.				
31	ينعزل المعلمون في المدرسة.				
32	ينجز المعلمون أعمالهم بنشاط وحيوية.				
33	يقـدم المـدير مثـالا للجديـة والإخلاص في العمل.				
34	يساعد المدير المعلمين شخصيا				

الرقم	فقرات الاختبار	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
35	يتناول المعلمون وجباتهم معا فـي الغرفة المخصصة لهم.				
36	معنويات المعلمين عاليـة فـي المدرسة.				
37	يستخدم المدير النقد البناء.				
38	يبقى المدير بعد دوام المدرسـة لمساعدة المعلمين على إنجـاز أعمالهم.				
39	يتواصل المعلمون مع بعضهم مـن خلال مجموعات صغيرة.				
40	يتخذ المـدير القـرارات الخاصـة بالجدول المدرسي.				
41	يتواصل المدير مع المعلمين يوميا .				
42	يحضر المدير جيدا عند التحدث عن الوظائف المدرسية.				
43 -	يساعد المدير أعـضاء الهيئـة التدريسية في تسوية خلافـاتهم البسيطة.				
44	وضع المدير مهمات المعلمين في جدول.				
45	يغادر المعلمون المدرسة خلال اليوم الدراسي.				
46	يتأكد المدير أن المعلمين يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل.				

47	يختار المعلمون الشعب التي سيدرسونها.				
48	يصحح المدير أخطاء المعلمين.				
49	يتحدث المدير كثيرا				
50	يوضح المدير أسباب انتقاداته.				
51	يسعى المدير للحصول على حوافز افضل للمعلمين.				
52	الواجبات الإضافية للمعلمين واضحة.				
الرقم	**فقرات الاختبار**	**نادرا**	**أحيانا**	**غالبا**	**دائما**
53	التعليمات الموضوعية من قبل المدير لا تناقش.				
54	يحافظ المدير على المصالح الشخصية للمعلمين.				
55	خدمات السكرتارية المدرسية متوفرة للمعلمين.				
56	يدير المدير اجتماعات المعلمين كمؤتمر لرجال الأعمال.				
57	يحضر المدير للمدرسة قبل وصول المعلمين.				
58	يعمل المعلمون معا لأعداد التقارير الإدارية.				
59	تنظم اجتماعات المعلمين وفق جدول دقيق.				

60	تتركـــز اجتماعـــات الهيئـــة التدريسية بشكل رئيـسي علـى مناقشة التقارير.				
61	يخبر المـدير المعلمـين الأفكـار الجديدة التي يطلع عليها.				
62	يتحدث المعلمون حول الانتقال إلى مدرسة أخرى				
63	يتأكد المدير من كفايات المعلمين التعليمية.				
64	المدير واضح وصريح.				

ملحق (ب)

مقياس السمات الشخصية(ايزنك)

الأداة الثانية:-مقياس السمات الشخصية (أيزنك)

الرقم	فقرات الاختبار	نعم	لا
1-	هل يتوق إلى الأشياء المثيرة في معظم الأحيان؟		
2-	هل يشعر بالارتياح عندما يفهمه أصدقاؤه؟		
3-	هل يعالج الأمور ببساطة ودون تدقيق أو تمحيص؟		
4-	هل ينزعج عندما يرفض له طلب؟		
5-	هل يفكر مليا قبل الأقدام على أي عمل؟		
6-	هل يفي دائما بوعود قطعها على نفسه بصرف النظر عمـا يكلفه ذلك من تعب أو عناء؟		
7-	هل يثور مزاجه ويهدأ في أحيان كثيرة؟		
8-	هل من عادته أن يقوم بعمل أشياء على نحو متسرع ودون تفكير أو تأمل ؟		
9-	هل يشعر بتعاسة دون سبب أحيانا ؟		
10-	هل يعمل شيئا دون حتى أن يظهر جرأة ؟		
11-	هل يشعر بالخجل عندما يريد التحـدث إلـى أي شـخص غريب؟		
12-	هل يحدث أن يفقد السيطرة على نفسه ويغدو غاضبا أحيانا؟		
13-	هل يقوم بالأشياء على نحو ارتجالي في معظم الأحيان؟		
14-	هل يشعر غالبا بالقلق حيال أشياء كان ينبغي أن لا يقولهـا أو يفعلها؟		
15-	هل يفضل المطالعة على التحدث مع الآخرين بصفة عامة؟		
16-	هل يسهل جرح مشاعره نوعا ما ؟		
17-	هل تراوده أحيانا أفكار لا يرغـب بمعرفتهـا مـن قبـل الآخرين؟		

18-	هل يشعر بنشاط شديد أحيانا أو بالكسل أحيانا أخرى؟		
الرقم	**فقرات الاختبار**	**نعم**	**لا**
20-	هل يسرح كثيرا؟		
21-	هل يجيب الآخرين بالصراخ عندما يصرخون في وجهه؟		
22-	هل يضايقه الشعور بالذنب في معظم الأحيان؟		
23-	هل عاداته حسنة ومرغوب فيها؟		
24-	هل يمكنه ترك نفسه على طبيعتها ويتمتع كثيرا فـي حفـل مفرح؟		
25-	هل يعتبر متوتر الأعصاب؟		
26-	هل يعتقد الآخرون انه حيوي ونشط؟		
27-	هل يقوم بعمل شئ مهم،ثم يشعر أن باستطاعته القيـام بـه على نحو افضل؟		
28-	هل يغلب علية طابع الهدوء عندما يكون مع الآخرين؟		
29-	هل ينهمك في القيل والقال أو نشر الإشاعات أحيانا ؟وهـل يشعر بأنه مرهق في الصباح أحيانا ؟		
30-	هل يفضل اللجوء إلى الكتاب عندما يريد معرفة شئ ما بدلا من اللجوء إلى الآخرين؟		
31-	هل يحب العمل الذي يحتاج إلى تركيز وانتباه شديد؟		
32-	هل يرتجف أو يرتعد أحيانا ؟		
33-	هل يصرح عن كل شئ لديه حتى لو علـم انـه يمكـن أن يخيفه؟		
34-	هل يكره المجموعة التي يتواجد فيها من يتعمد النكد علـى الآخرين؟		
35-	هل هو شخص كثير الاستثارة أو الانفعال؟		

36-	هل يرغب القيام بأشياء تحتاج إلى سرعة في التصرف؟		
37-	هل يقلق بصدد أشياء مخيفة قد تحدث له؟		
38-	هل يمتاز أسلوب حركته بالبطء وعدم التسرع؟		
39-	هل يحدث أن يتأخر عن تنفيذ موعد أو عمل ما ؟		
الرقم	**فقرات الاختبار**	**نعم**	**لا**
40-	هل يبدو شارد الذهن منزعجا؟		
41-	هل يرغب بالتحدث مع الناس إلى حد كبير بحيث لا يتـيح فرصة الحديث إلى شخص آخر؟		
42-	هل تزعجه الآلام و الأوجاع؟		
43-	هل يتضايق أن لم ير كثيرا من الناس؟		
44-	هل يعتبر شخصا عصبيا؟		
45-	هل هناك أشخاص يعرفهم ولا يحبهم بشكل قاطع؟		
46-	هل تستطيع القول بأنه واثق من نفسه تماما؟		
47-	هل يؤلمه اكتشاف الآخرين لخطا فيه أو في عمله؟		
48-	هل يصعب عليه أن يتمتع فعلا في حفل مرح؟		
49-	هل ينزعج من الشعور بالنقص؟		
50-	هل يسهل عليه إضفاء جو من الحرية على حفل ممل إلـى حد ما ؟		
51-	هل يتحدث أحيانا عن أمور لا يعرف عنها شيئا؟		
52-	هل يحب إيقاع الآخرين في مقالب بقصد المرح؟		
53-	هل يعانى من الأرق؟		

معلومات شخصية

الاسم: رناد عيسى عواد

الكـــلـيـــة: العلوم التربوية.

تخصص: ماجستير في الإدارة التربوية

الســـــنـــة: 2006.

العنوان: العقبة مدرسة دير اللاتين

هاتف نقال:0795090227